



***O OUTSOURCING NOS CALL CENTERS E AS REPERCUSSÕES AO NÍVEL DOS
TRABALHADORES***

Por

Mónica Alexandra Teixeira Santa Ovaia

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientador da Dissertação: Professora Doutora Maria da Conceição Ramos

2014

Nota Biográfica

Mónica Alexandra Teixeira Santa Ovaia nasceu a 16 de Abril de 1983, na cidade do Porto. Licenciou-se em Aconselhamento Psicossocial, em 2005, pelo Instituto Superior da Maia. Nesse mesmo ano, integra uma Consultora de Recursos Humanos onde exerceu funções de Técnica de Recursos Humanos e, mais tarde, de Responsável de Recursos Humanos até 2011. É nessa altura que retoma os estudos e, em 2012, conclui a Licenciatura em Psicologia e integra o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia do Porto. É também em 2012 que inicia um novo desafio profissional na área da formação como Coordenadora Pedagógica e Formadora nas áreas Comportamental e de Recursos Humanos. Como complemento à sua atividade profissional, em 2013 termina uma Pós-Graduação em Planeamento e Gestão da Formação. Atualmente é Gestora de Formação na Rui Pena & Associados – Centro de Formação Avançada Comenius.

Agradecimentos

São várias as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para este projeto. Nas linhas abaixo agradeço àquelas que de forma mais significativa se envolveram e me acompanharam nesta caminhada.

Antes de mais, e como os meus pilares em tudo na vida, agradeço aos meus pais e irmã que sempre me apoiaram e acreditaram em mim e nas minhas capacidades.

Agradeço ao André porque para tudo na vida é preciso amor... E o teu amor deu-me forças para concluir esta etapa.

Agradeço à minha orientadora, Professora Maria da Conceição Ramos, pelos seus ensinamentos, pela disponibilidade, pelo carinho e estímulo constante.

Agradeço aos operadores de *call center* que se disponibilizaram a participar neste estudo, pois sem eles esta investigação não teria sido possível.

Agradeço ao Gabriel, a minha fonte de inspiração.

Agradeço aos meus anjos que mesmo não estando presentes, estiveram sempre comigo: o meu Avô Teixeira, e o meu amigo Zé.

Agradeço à Olívia pela força da amizade, pelos momentos de partilha e pela paciência nos momentos mais difíceis.

Finalmente, agradeço a todos aqueles que, de uma forma ou outra, estiveram presentes e me deram força ao longo deste percurso.

A todos, um obrigada muito sentido!

Resumo

Os *Call Centers*, metáforas da globalização e sofisticação, assumem-se como um dos setores geradores de maior número de empregos na sociedade atual, daí a pertinência e relevância em investigar o tema.

O presente estudo tem por objetivo explorar a realidade dos *Call Centers* em Portugal, o recurso ao *Outsourcing* que está muito presente neste setor de atividade, refletindo ainda sobre as repercussões desta forma de gestão ao nível da ligação e envolvimento dos trabalhadores. Para tal, o nosso enfoque será nas teorias que perspetivam esta relação de trabalho como sendo triangular, indagando sobre a presença de um duplo contrato psicológico nesta área de atividade. Para além disso, e centrando a nossa abordagem nas expectativas do trabalhador, identificamos o tipo de Contrato Psicológico presente nesta área de atividade. Para isso, recorreu-se a um estudo de cariz qualitativo, de natureza exploratória, sendo a amostra composta por 15 operadores de *Call Center*, tendo os dados sido recolhidos através de entrevistas semiestruturadas. A análise dos resultados permitiu-nos refletir sobre as motivações destes trabalhadores, a relação que estabelecem com a empresa, colocando em análise as principais características do seu contrato psicológico, não descurando desta análise as práticas de recursos humanos evidenciadas neste setor de atividade. No final, são tecidas algumas considerações e conclusões, colocando em evidência alguns aspetos abordados na literatura, bem o abrir caminho para investigações futuras nesta área de tão grande importância laboral na atualidade.

Palavras-chave: *call center*; *outsourcing*; relação de emprego triangular; duplo contrato psicológico; tipos de contrato psicológico.

Abstract

Call Centers, metaphors of globalization and sophistication, stand out as one of the sectors that generate most jobs in today's society, hence the pertinence and relevance of exploring this subject.

This study aims to explore the reality of Call Centers in Portugal, namely the use of outsourcing, which is a commonly adopted strategy, and its implications on the connection and involvement of employees with the organization. To this end, our focus will be on theories that present this working relationship as triangular, exploring the presence of a double psychological contract, in Call Centers. Furthermore, focusing on the expectations of the employee, we identify the type of Psychological Contract present in this area of activity. For this, a qualitative, exploratory approach was used, considering a sample of 15 call center agents. Data were collected through semi-structured interviews and the results allowed us to reflect on the motivations of these workers, the relationship they establish with the company, exploring the main features of their psychological contract and taking into account the human resource practices highlighted. Finally, the results are discussed and some conclusions are presented, which confront earlier studies and suggest further research on this topic.

Keywords: call center; outsourcing; triangular employment relationship; double psychological contract; types of psychological contract.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Definição e caracterização do setor de Call Center	3
2.2. Recurso ao Outsourcing nos Call Centers: Vantagens e Desvantagens	8
2.3. Repercussões ao nível dos Trabalhadores	15
2.3.1. Relação de Emprego Triangular	15
2.3.2. Ligação e envolvimento com a empresa: o contrato psicológico	17
- Contrato Psicológico e Operadores de <i>Call Center</i> : que relação?	20
2.4. As implicações para a Gestão de Recursos Humanos	22
2.4.1. Sensibilizar para as questões da Segurança e Saúde no Trabalho	22
2.4.2. Rotatividade/ <i>Turnover</i> nos <i>Call Centers</i>	24
2.4.3. A importância das práticas de envolvimento como mecanismo de retenção do capital humano	26
3. Questões de Investigação	28
3.1. Objetivo geral e objetivos específicos	28
4. Questões Metodológicas	30
4.1. Metodologia e recolha de dados	30
- A Entrevista	31
4.2. Seleção e caracterização da amostra	33
5. Análise dos Resultados	38
5.1. Procedimento e técnica de Análise de Dados	38
6. Discussão e Conclusões	68
7. Limitações e pistas para investigações futuras	75
8. Referências Bibliográficas	77
9. Anexos	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I - Setor de Atividade.....	6
Gráfico II - Principais funções do <i>Call Center</i>	6
Gráfico III - <i>Inbound</i> vs <i>Outbound</i>	7
Gráfico IV - Recurso ao <i>Outsourcing</i>	9
Gráfico V - Serviços Contratados em modelo de <i>Outsourcing</i>	9
Gráfico VI - Critérios de Seleção do <i>Outsourcer</i>	10
Gráfico VII - Incidência do <i>Outsourcing</i> na Europa	10
Gráfico VIII - Funções colocadas em <i>Outsourcing</i> por empresas Europeias.....	11
Gráfico IX - Razões para contratar em <i>Outsourcing</i>	11
Gráfico X - Razões para contratar em <i>Outsourcing</i>	12
Gráfico XI - Riscos/ Dificuldades ao contratar <i>Outsourcing</i>	13
Gráfico XII - Riscos/ Dificuldades ao contratar <i>Outsourcing</i>	13
Gráfico XIII - Taxa anual de rotatividade dos operadores, por Setor de Atividade	24
Gráfico XIV - Taxa de satisfação dos Recursos Humanos, por Setor de Atividade	25
Gráfico XV - Caraterização da Amostra – Género	34
Gráfico XVI - Caraterização da Amostra – Idade	35
Gráfico XVII - Caraterização da Amostra – Estado Civil	35
Gráfico XVIII - Caraterização da Amostra – Descendência	35
Gráfico XIX - Caraterização da Amostra – Formação Académica	36
Gráfico XX - Caraterização da Amostra – Experiência Profissional em <i>Call Center</i>	36
Gráfico XXI - Caraterização da Amostra – Situação de 1º Emprego	37
Gráfico XXII - Caraterização da Amostra – Vinculo contratual	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I - Relação de trabalho triangular nos trabalhadores de <i>Call Center</i>	15
Figura II - Características do capital humano e políticas de recursos humanos	16
Figura III - Caraterização dos quatro tipos de Contratos Psicológico	20
Figura IV - Caraterização Sócio Demográfica da Amostra	34
Figura V - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias - Motivação	39
Figura VI - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Relação de Emprego Triangular	44
Figura VII - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Duplo Contrato Psicológico	51
Figura VIII - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Tipos de Contrato Psicológico	54
Figura IX - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Práticas de RH nos <i>Call Centers</i>	60

1. Introdução

A presente dissertação tem por objetivo explorar a realidade dos *Call Centers* em Portugal, o recurso ao *Outsourcing* muito presente neste setor de atividade e as repercussões desta forma de gestão ao nível da ligação e envolvimento dos trabalhadores de *Call Center* com as empresas, numa perspetiva de relação de emprego triangular, centrando a sua abordagem no tipo de Contrato Psicológico presente nesta área de atividade.

O setor dos *Call Centers* tem apresentado um grande desenvolvimento em todo o mundo, assumindo-se como um dos setores geradores de maior número de empregos na sociedade atual, daí a pertinência deste estudo e a sua contribuição para a gestão de recursos humanos. Este crescimento tem sido impulsionado pelo avanço observado nas telecomunicações e nas tecnologias da informação e da comunicação. Para Castells (1997), os *Call Centers* inserem-se no estereótipo de “empresa da sociedade da informação”, remetendo para a definição de Taylor e Bain (1999), como um local de trabalho onde os assistentes, munidos de computador, recebem ou fazem chamadas que são processadas e controladas por um programa de distribuição ou de realização automática de chamadas (*Automatic Call Distribution*).

Quanto ao perfil dos operadores de *Call Center*, na sua maioria são jovens, com idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos, com pouca ou nenhuma experiência profissional, sendo que atualmente, cada vez mais, este tipo de trabalho é procurado por pessoas mais velhas. De salientar ainda que uma grande parte destes trabalhadores possui habilitações superiores, sendo o *call center* uma fonte de absorção dos diplomados desempregos (Roque, 2013).

Tendo em conta o cenário de conjuntura atual, aliado a uma competitividade cada vez mais feroz, verifica-se uma ascensão da mão-de-obra terceirizada, através da qual, cada vez mais empresas procuram a externalização dos seus serviços como forma de reduzir os custos. Este fenómeno do *outsourcing* está muito presente na realidade dos *Call Centers* em Portugal, apresentando evidências de taxas de externalização de serviços bastante elevadas (APCC, 2014). Assim sendo, torna-se pertinente explorar as repercussões desta forma de gestão nos trabalhadores, nomeadamente, perceber se estes têm a consciência da existência da relação de trabalho triangular que daí advém, bem

como indagar acerca das repercussões ao nível da configuração do contrato psicológico sobre estes trabalhadores.

O contrato psicológico, sendo pessoal e subjetivo, baseia-se nas crenças e perceções individuais acerca de obrigações e promessas mútuas entre a organização e os colaboradores (Rousseau, 1995).

Os trabalhadores estarão conscientes da existência de uma relação de emprego triangular? Será que faz sentido aplicar a noção de duplo contrato psicológico a esta realidade? E de que tipo de contrato psicológico estamos a falar? Mais do tipo transaccional ou relacional?

Este trabalho vai, igualmente, permitir explorar e refletir sobre as novas formas de organização do trabalho, cada vez mais presentes na sociedade atual, indagando sobre a precariedade laboral que se faz sentir neste setor de atividade, remetendo para os novos riscos psicossociais.

Espera-se que este trabalho possa sensibilizar as empresas para o “outro lado do *Outsourcing*”, ajudando a criar ferramentas de gestão de Recursos Humanos adaptadas a esta realidade, visando uma maior atenção e respeito pelos trabalhadores e por aquilo que os liga à empresa.

A estrutura deste trabalho apresenta-se dividida em três partes principais. Numa primeira parte, será apresentado o enquadramento teórico com recurso à revisão de literatura sobre as temáticas em análise. Segue-se uma segunda fase relativa ao trabalho empírico. A concretização do objetivo deste estudo recai numa perspetiva exploratória, com recurso a uma metodologia qualitativa, através da realização de 15 entrevistas semiestruturadas a diferentes operadores de *Call Center*. Consequentemente procede-se à análise do seu conteúdo. Numa terceira e última fase, o foco deste trabalho estará na análise e discussão dos resultados, bem como nas conclusões e pistas para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1. Definição e caracterização do setor de Call Center

“Atualmente, existem cerca de 450 empresas que desenvolvem atividades de Contact Center, contribuindo com um valor superior a mil e trezentos milhões de euros por ano – ou seja, cerca de 1% do PIB.”
(Website APCC)

Os *Call Centers* – setor emergente em todo o Mundo - são hoje considerados metáforas da globalização e sofisticação dos serviços do século XXI, estando presentes em todos os setores da atividade global e nos diferentes países. São também reconhecidos como um dos setores geradores de maior número de empregos na sociedade atual (APCC, 2013). Tal só foi possível com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (Castells, 1997), inserindo-se no estereótipo de “empresa da sociedade da informação”.

Segundo um estudo da consultora Informa D&B (2012), cujos resultados foram publicados no *Jornal de Negócios*, o setor de *Call Centers* empregava, nessa altura, “22.200 pessoas em Portugal, sendo que o crescimento do setor, entre 2009-2012, foi de 6,5%” (Jornal de Negócios, 02/12/2013, p. 12).

De acordo com Sprigg e colaboradores (2003), o *Call Center* pode ser descrito como um setor de trabalho em que o negócio principal é desenvolvido via telefone e com recurso simultâneo a um computador, existindo um sistema de suporte interno de toda a organização. Chambel & Castanheira (2010) suportam esta conceção, ao definirem um *Call Center* como “um local de trabalho no qual a atividade é mediada pela utilização de tecnologia (telefone e computador), através da qual é assegurada uma distribuição eficiente das chamadas e uma interação com o cliente” (p. 12).

Esta forma de interação com o consumidor tornou-se extremamente apelativa para as empresas, pois permitiu que estas conseguissem obter economias de escala através da automatização e racionalização dos processos inerentes ao serviço (Batt & Moynihan, 2002). De facto, as organizações retiraram desta evolução uma oportunidade eficaz e rentável para vender produtos e serviços, bem como assistir e estudar os seus clientes (Holman *et al.*, 2007).

No entanto, para além desta dimensão mais tecnológica, importa dar ênfase ao sistema social que faz parte desta realidade, onde as pessoas que trabalham num *Call Center* representam “o outro lado da moeda” (Chambel & Castanheira, 2010). E tem sido sobre esta dimensão que recaem as maiores críticas relativas a este setor de atividade. Taylor e Bain (1999) comparam o modelo de organização do trabalho em *Call Center* ao do taylorismo clássico, comparando ambos os modelos de organização científica do trabalho, e apelidando os *Call Centers* de “linhas de montagem do século XXI” (p. 115), apoiado em testemunhos de vários operadores que referem que o seu trabalho é “aborrecido, monótono, exigente e gerador de stress” (p.18).

Oliveira (2009) refere-se ao trabalho de *call center* como sendo um modelo de organização do trabalho “neotaylorista”, estando muitas vezes camuflado pela inovação tecnológica e pela suposta “modernidade” na gestão.

A imagem associada a este tipo de trabalho é quase sempre negativa, considerando que as condições de trabalho vividas pelo trabalhador neste setor se caracterizam por elevados níveis de *stress*, de insatisfação e de desinvestimento com o seu trabalho e com a sua atividade profissional (Chambel & Castanheira, 2010).

Com base num estudo levado a cabo pela Associação Portuguesa de *Contact Centers* (2013), desenvolvido em Portugal, destaca-se um horário de atendimento permanente, 24h/dia, 7 dias/semana, 365 dias por ano.

O *Call Center* veio permitir às empresas alargarem amplamente o seu horário de atendimento, permitindo-lhes demonstrarem aos seus clientes que estão preocupados com a sua satisfação e ao mesmo tempo se diferenciarem das empresas que não têm serviço de *Call Center* (Feinberg *et al.*, 2000; Holman *et al.*, 2007).

No entanto, uma das implicações desta disponibilidade resulta na difícil conciliação entre a vida profissional e a vida privada destes trabalhadores. Os grandes volumes de trabalho e os horários de trabalho inflexíveis dificultam ainda mais esta conciliação, sobretudo para as mulheres que, muitas vezes, são obrigadas a acumular a atividade profissional e as tarefas domésticas. Esta situação pode causar *stress* e ter outros efeitos negativos sobre a saúde dos trabalhadores, especialmente quando estes não têm possibilidade de ajustar as condições de trabalho às suas necessidades pessoais. (Quéinnec, 2007).

Quanto ao perfil dos trabalhadores de *Call Center*, a maioria são jovens, com idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos (embora, cada vez mais, existam elementos mais seniores), com pouca ou nenhuma experiência profissional. E que, muitas vezes, experimentam num *Call Center* a sua primeira experiência com o mercado de trabalho ou mesmo uma alternativa complementar a outra profissão com o objetivo de aumentar o orçamento mensal. “Trabalhar em *Call Center* continua a ser o primeiro emprego de muitas pessoas em Portugal” (Jornal de Negócios, 02/12/2013, p. 13).

Funcionando para muitos como uma forma de obter um rendimento extra, de pagar os estudos ou pela falta de oportunidade de um emprego melhor, o *Call Center* é visto pela maioria como um meio para se atingir um fim. Para um estudante pode servir para concluir os estudos e para um licenciado pode ser útil até encontrar um emprego desejado (Santos & Marques, 2006). Segundo Roque (2013), este setor tem vindo a absorver os diplomados desempregados, obtendo uma mão-de-obra qualificada a um custo baixo. Recorde-se que o nível salarial dos operadores de *call center* ronda os 600€ (APCC, 2014).

Em entrevista ao Jornal Expresso, Pedro Fortunato, cofundador do recente Sindicato dos Trabalhadores de *Call Center* (STCC), e operador de *Call Center* há seis anos, traça o perfil dos operadores neste setor de atividade: “É muito variado. Vai desde quem tem o 9º ano até pessoas que têm o doutoramento e não arranjam trabalho; de jovens que acabaram de sair do secundário com 18 anos até pessoas quase em idade de reforma que foram despedidas e viraram-se para o *Call Center* como única forma de ganhar dinheiro” (Jornal Expresso, 12/07/2014).

O setor de atividade com maior representatividade nos *Call Centers* é o das Telecomunicações (22%), seguido dos Bancos e outras instituições financeiras (15%) (ver gráfico I).

SECTOR DE ACTIVIDADE (N=41)

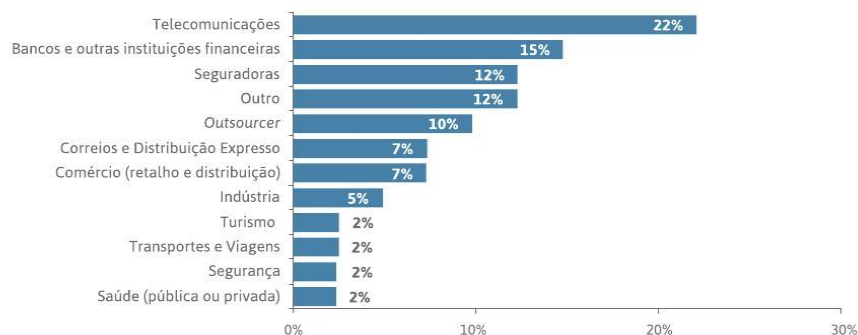


Gráfico I – Setor de Atividade

Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

Observa-se, ainda, que a principal função dos *Call Centers* é o serviço ao cliente, que se baseia em prestar informações ou esclarecer dúvidas (90%, ver gráfico II). Dados que corroboram com o estudo da Informa D&B (2012) que revela que “a assistência a clientes é o principal serviço prestado pelas empresas do setor” gerando lucros na ordem dos 63%.

PRINCIPAIS FUNÇÕES (N=41)

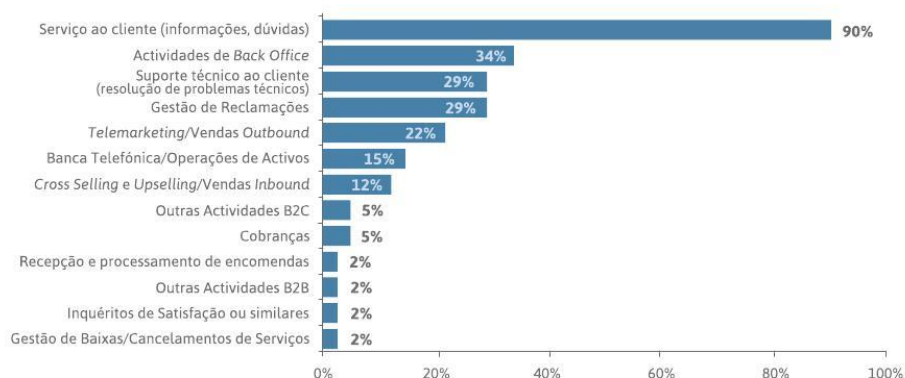


Gráfico I - Principais funções do Call Center

Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

A atividade principal de um *Call Center* consiste basicamente em receber (*inbound*) e/ou efetuar chamadas (*outbound*) tendo em conta o seu propósito (Taylor & Bain, 1999). Das empresas participantes neste estudo, verificamos que a grande maioria funciona em regime *inbound* (85%). De facto, apenas 15% dos serviços se destinam à realização de chamadas (ver gráfico III).

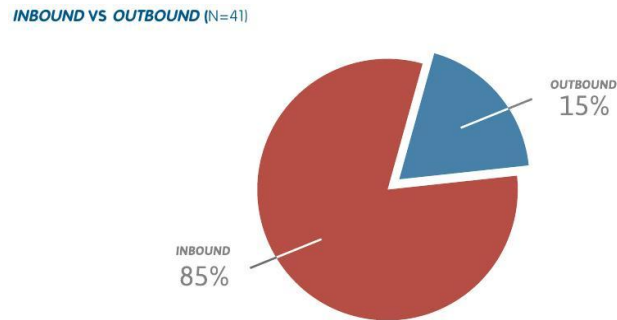


Gráfico II - Inbound vs Outbound
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

2.2. Recurso ao Outsourcing nos Call Centers: Vantagens e Desvantagens

“One challenge is knowing how to communicate with the employees affected. In our view, it is important to speak openly with employees right from the start and to prepare them for changes, such as a new service-provider environment.”

Managing Director of a Spanish Outsourcing Company (Ernst & Young, 2008, p. 22)

São várias, as definições de *Outsourcing* que têm sido avançadas pelos diferentes autores (Weidenbaum, 2005; Belcourt, 2006; Cunha *et al.*, 2010). A ideia-chave deste processo de gestão reside no facto de a empresa se concentrar nas suas competências centrais, externalizando, às empresas especialistas, o que considera periférico (Belcourt, 2006). Esta é a ideia-chave do *outsourcing*, um conceito cada vez mais popular entre as empresas (Website PME Link).

“O Outsourcing é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias actividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista.” (Website PME Link).

Uma das particularidades dos *Call Centers* reside no facto de se optar, na maioria das situações, pelo recurso ao *Outsourcing*, contratando uma empresa para gerir o *Call Center* que lhe preste os serviços necessários, incluindo o recrutamento e seleção, contratação, gestão de recursos humanos e formação, permitindo uma maior flexibilidade à empresa que contrata estes serviços (Chambel & Castanheira, 2010). Esta foi outra das conclusões do estudo da consultora Informa D&B (2012) demonstrando que “esta atividade foi impulsionada nos últimos anos pela tendência para a externalização da gestão dos centros de atendimento por parte de empresas e organismos públicos”. O objetivo principal é “a redução de gastos, flexibilização das suas estruturas de custos e melhoramento da qualidade do serviço” (Jornal de Negócios, 02/12/2013, p.12).

De acordo com o estudo levado a cabo pela APCC (2014), a contratação de serviços de *Outsourcing* é uma orientação clara para a grande maioria das organizações (83%) quando se trata de operacionalizar um *Call Center* (ver gráfico IV).

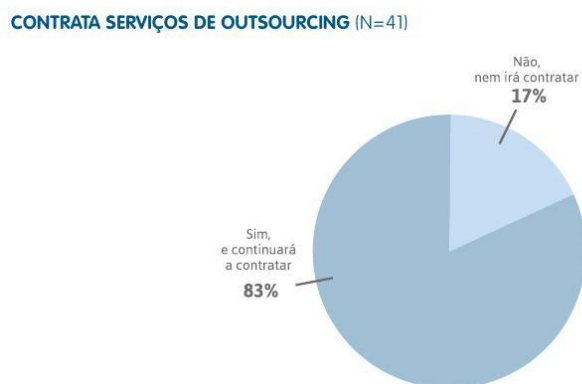


Gráfico III - Recurso ao Outsourcing
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

Nos *Call Centers*, a contratação de recursos humanos (operadores e supervisores) em regime de *Outsourcing* aparece nos serviços mais procurados (94% e 88% em 2013, respetivamente). Há, ainda, uma forte procura por ajuda na gestão operacional e diária (79% dos casos) pois gerir um *Call Center* é uma tarefa complexa (ver gráfico V).

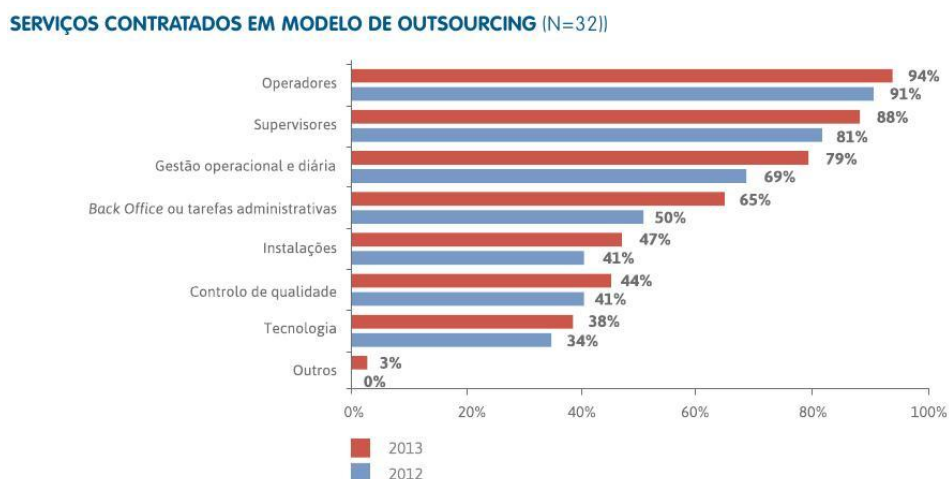


Gráfico IV - Serviços Contratados em modelo de Outsourcing
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

Como critérios de seleção do *Outsourcer*, é tido como principal fator diferenciador a experiência da empresa (88%), seguido dos preços competitivos (74%) (ver gráfico VI).

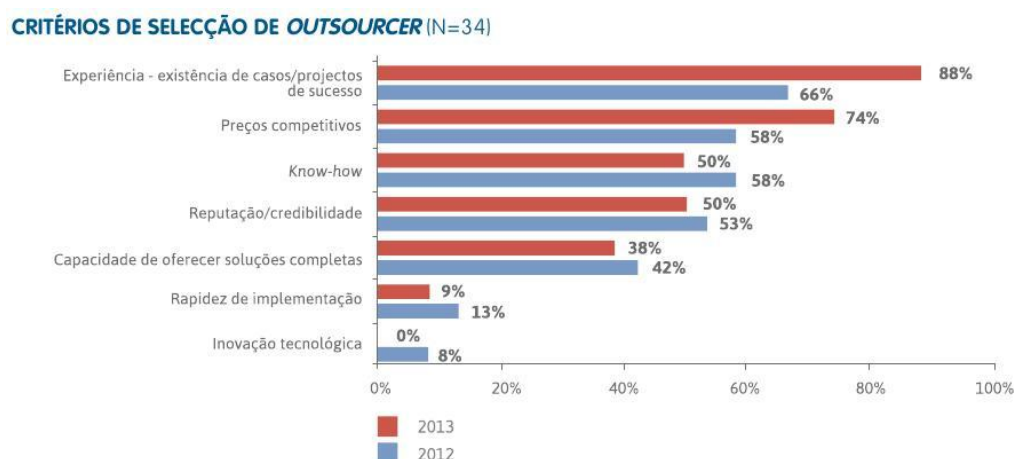


Gráfico V - Critérios de Seleção do *Outsourcer*
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

No que concerne à incidência do *Outsourcing* em outros países da Europa, o cenário não é muito diferente. De acordo com um estudo realizado pela Ernst & Young (2008), no setor privado, 70% das organizações europeias têm em regime de *outsourcing*, pelo menos, uma função de negócio. Este barómetro teve como objetivos quantificar o volume de *outsourcing* nestes países e identificar as atividades mais externalizadas pelas organizações (ver gráficos VII e VIII).

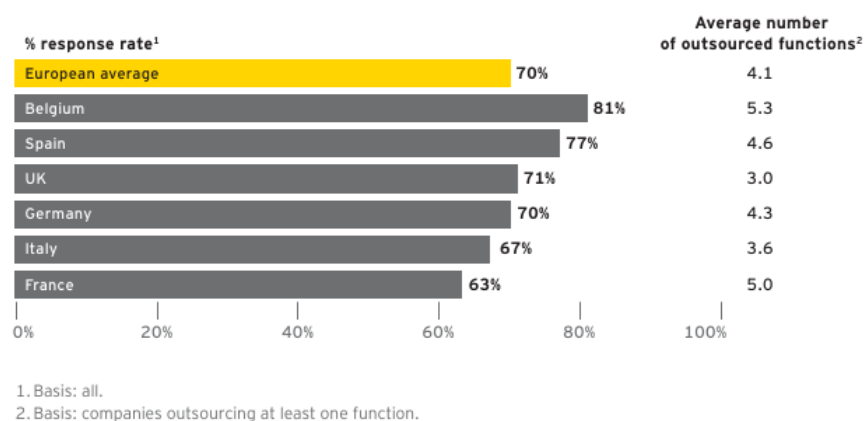


Gráfico VI - Incidência do *Outsourcing* na Europa
Fonte: Ernst & Young (2008)

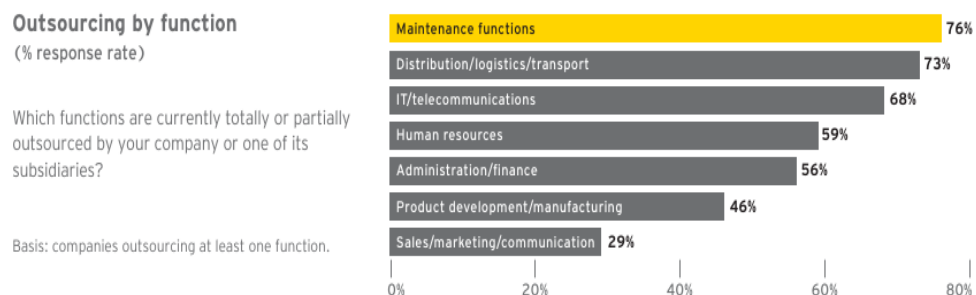


Gráfico VII - Funções colocadas em Outsourcing por empresas Europeias
Fonte: Ernst & Young (2008)

De acordo com o estudo da APCC (2014), o controlo/ redução de custos operacionais das empresas é a principal razão que leva as organizações participantes neste estudo a contratar serviços em *Outsourcing* (82%). A procura de *outsourcers* com *know-how* e que possam estar mais focadas no negócio também é representativa (44% e 38% respetivamente) (ver gráfico IX).

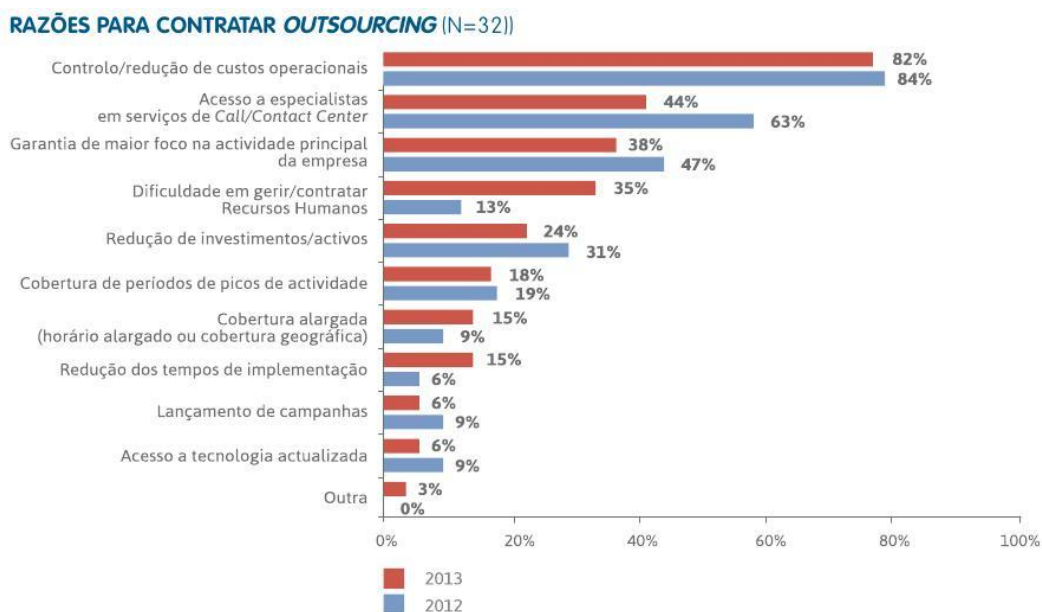


Gráfico VIII - Razões para contratar em Outsourcing
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

Dados da União Europeia, através de um estudo mais recente da Ernst & Young (2013), revelam também que a redução de custos e a eficiência assumem os valores mais elevados (42% e 33%, respetivamente) (gráfico X).



Gráfico IX - Razões para contratar em Outsourcing
Fonte: Ernst & Young (2013)

Na realidade, estes dados corroboram com as possíveis vantagens do *Outsourcing*, que são apresentadas na literatura (Weidenbaum, 2005; Belcourt, 2006; Cunha *et al.*, 2010). Para estes autores, as potenciais vantagens da utilização do *outsourcing* estão relacionadas com: uma possível vantagem competitiva da empresa, através de uma redução e maior controlo de custos operacionais, obtida através de economias de escala; o acesso a tecnologias e a especialistas que não existem dentro da organização permitindo deslocar o enfoque dos processos organizativos (“olhar para dentro”) para o da satisfação das necessidades dos clientes (“olhar para fora”); a penetração em novos mercados com elevadas barreiras à entrada; o desenho de uma nova estrutura organizacional que vise aumentar a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente; o acesso às melhores práticas da indústria e tornar-se um importante observatório de *benchmarking*; e ainda pode ser uma forma de partilhar os riscos do negócio com a empresa subcontratada.

No entanto, paralelamente identificam-se riscos e dificuldades inerentes ao *Outsourcing*, que se traduzem em preocupações diversas, de salientar a falta de controlo (Handley, 2012). É algo desconcertante quando, para 59% das empresas, o *Outsourcing* representa um nível de preocupação no que toca à gestão e controlo de qualidade do

serviço prestado, 62% das Organizações temem ainda que o prestador não tenha conhecimento do negócio ou perda de controlo do serviço ao cliente (ver gráfico XI).

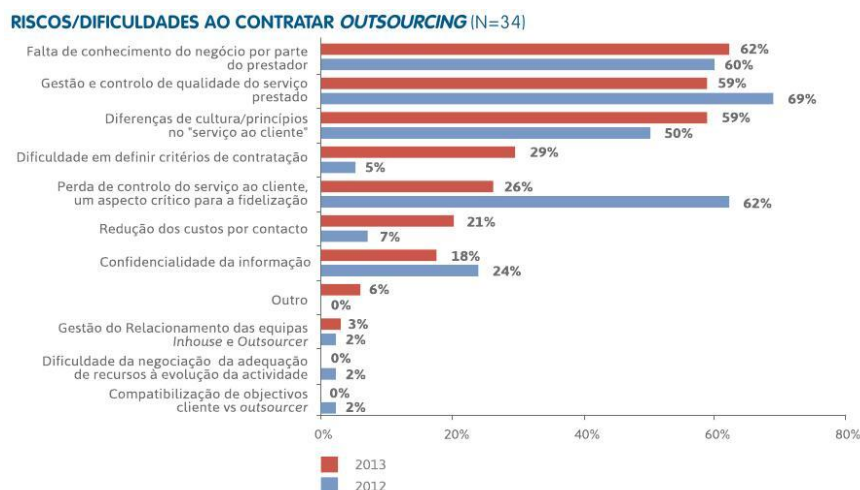


Gráfico X - Riscos/ Dificuldades ao contratar Outsourcing
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

Dados da União Europeia revelam ainda preocupações relacionadas com uma dependência ao prestador e perda de controlo sobre o negócio (ver gráfico XII).

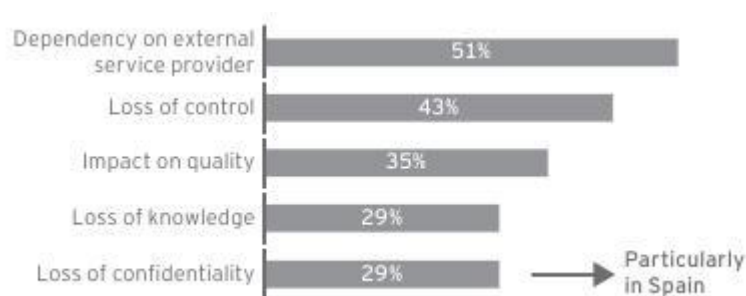


Gráfico XI - Riscos/ Dificuldades ao contratar Outsourcing
Fonte: Ernst & Young (2013)

De facto, uma operação que envolva um prestador requer um mecanismo de controlo mútuo, que tem de ser fiável e robusto mas que aumenta a complexidade da operação. Todavia, pode revelar-se benéfico uma vez que obriga a controlar com rigor, diversos aspetos da operação que de outra forma poderiam facilmente ser ignorados.

A literatura (Belcourt, 2006; Cunha *et al.*, 2010; Handley, 2012) sugere como principais desvantagens/riscos estratégicos para a organização, os seguintes: perda de controlo ao nível da execução das atividades e, conseqüentemente, uma maior necessidade de controlo; menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado, que se poderá repercutir em má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação (clientes e empregados); menor alinhamento com a estratégia e a cultura da empresa; dependência excessiva em relação ao subcontratado; perda de confidencialidade; perda de *know-how* (conhecimentos técnicos); elevados custos associados à gestão dos subcontratados - quer devido à necessidade de controlo do seu desempenho, quer por eventuais dificuldades de integração com as atividades internas.

Drucker (2002) alerta para outro dos riscos do recurso ao *outsourcing*: uma atenuação da relação entre a empresa e o trabalhador, repercutindo-se numa perda de envolvimento e sentido de compromisso deste para com a organização.

Por tudo isto, torna-se imperativo para as empresas perceberem os limites da utilização do *outsourcing*. As empresas que o fazem apenas porque “todos o fazem”, podem vir a surpreender-se com custos inesperados e implicações a vários níveis (Weidenbaum, 2005).

2.3. Repercussões ao nível dos Trabalhadores

2.3.1. Relação de Emprego Triangular

Para os trabalhadores, são apontados alguns inconvenientes do recurso ao *outsourcing* por parte das empresas e que resultam da complexidade em torno da relação de emprego triangular.

O trabalho pautado por uma situação laboral estável, com contratos efetivos, vinculados diretamente à empresa-mãe, e com relações claras entre empregado e empregador, tem vindo a ser substituído pelas “novas” tendências do trabalho, onde os funcionários já não respondem apenas a um “patrão”, mas a dois. Estamos, perante, uma relação de emprego triangular entre o trabalhador, a empresa de *outsourcing* e a empresa cliente (Druker & Stanworth, 2004; Davidov, 2004; Buch *et al.*, 2010; Chambel & Castanheira, 2010; Chambel, 2012).

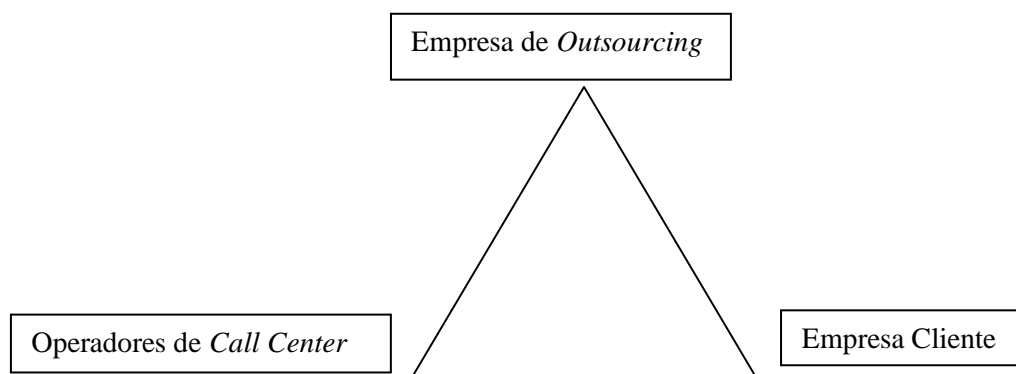


Figura I - Relação de trabalho triangular nos trabalhadores de Call Center
Fonte: Adaptado de Chambel & Castanheira (2010)

Uma das repercussões desta relação de emprego triangular é que nos *Call Centers* coexistem no mesmo espaço laboral dois tipos de funcionários: aqueles que possuem contratos efetivos e que pertencem à empresa-mãe e os que são subcontratados, pertencendo à empresa de *outsourcing* (Bono, 2000; Santos & Marques, 2006; Chambel & Castanheira, 2010; Chambel, 2012). Daí que, de um lado, existam

funcionários protegidos pela legislação laboral e que beneficiam de todas as regalias, nomeadamente salários mais elevados e outra estabilidade e, de outro, os que auferem salários reduzidos, possuem outro tipo de contratos e estão numa situação de precariedade laboral (Bono, 2000; Chambel & Castanheira, 2010). Esta distinção ao nível do vínculo e tratamento entre funcionários resulta na fraca identificação destes para com a empresa onde colaboram direta ou indiretamente (Santos & Marques, 2006). Segundo Kovács (2006), é mais elevada a satisfação nos funcionários efetivos do que nos que estão numa situação de instabilidade. De acordo com esta autora, aos funcionários temporários são atribuídas as funções mais elementares, menos autónomas, menos valorizadas e com menor salário. Isto leva-nos ao modelo de Lepak e Snell (1999) que faz referência às características do capital humano e às práticas de recursos humanos que são desenvolvidas. Estes autores propuseram um modelo teórico de gestão de recursos humanos em que o investimento e atenção dada aos funcionários se baseiam na importância que estes têm para a organização. Para estes autores, os trabalhadores terceirizados por estarem no quadrante 3 – que engloba aqueles funcionários que não representam um alto valor estratégico, e são de fácil substituição, requerem um sistema de práticas de recursos humanos simples e com pouco investimento.

<i>elevada</i>	4 Colaboração Relação de confiança, estável, mas desligado do negócio (ex, jurista, médico)	1 Desenvolvimento interno Relação de longo-prazo, empenhamento mútuo, investimento em F&D, carreira apelativa (ex, competências centrais)
	3 Contratação Relação transaccional, trabalho precário, subcontratado, cumprimento contratual (ex, limpezas)	2 Aquisição Relação utilitária com benefícios mútuos, carreira individual, preços de mercado (ex, informáticos, contabilistas)
<i>Singularidade do capital humano</i>		
<i>baixa</i>	baixo	elevado
	Valor do capital humano	

Figura II - Características do capital humano e políticas de recursos humanos
Fonte: Adaptado de Lepak e Snell (1999)

Estas consequências podem tornar-se problemáticas relembrando que estamos a falar de trabalhadores que são a primeira linha do atendimento e que deles depende a satisfação dos clientes (Deery *et al.*, 2002).

Diversos estudos revelam que os trabalhadores mais envolvidos tendem a ser menos absentistas, a desejar manter o emprego, a sentir maior satisfação com o trabalho e a ter um melhor desempenho (Meyer & Allen, 1997; Chambel & Castanheira, 2010; Chambel, 2012).

Neste sentido ter um forte envolvimento com a empresa pode ser também um fator que atenua os efeitos potencialmente nocivos do trabalho em *Call Center*, nomeadamente os que advêm do trabalho emocional.

Vários autores têm mostrado a importância de estudar o contrato psicológico para uma melhor compreensão das atitudes e comportamentos dos trabalhadores. É através da perceção do cumprimento do contrato psicológico que dependem as atitudes e comportamentos dos colaboradores perante a empresa e não tanto da natureza desse contrato psicológico (Guest, 2004; Chambel & Castanheira, 2010; Chambel, 2012).

2.3.2. Ligação e envolvimento com a empresa: o contrato psicológico

O conceito de contrato psicológico assume-se como fundamental para a compreensão da relação de emprego que se estabelece entre o colaborador e a organização. O envolvimento que o trabalhador tem com a empresa é uma atitude que implica uma "ligação afetiva à organização", que leva a que o trabalhador aceite os objetivos e os valores da organização e se esforce mais em atingir os objetivos da empresa (Chambel & Castanheira, 2010).

Argyris (1960) foi pioneiro ao referenciar a expressão “contrato de trabalho psicológico”, entendido como “um acordo não escrito que existe entre o indivíduo e a organização”. No entanto, é com Levinson (1962) que o conceito adquire uma denominação mais atual, definindo-o como uma série de expectativas mútuas das quais as partes podem não estar conscientes, mas que, mesmo assim, regulam as suas ações. Na década de 70, Kotter (1973) refere-se ao contrato psicológico como um contrato implícito entre o indivíduo e a organização, em que cada parte especifica o que espera dar e receber nessa relação, introduzindo a noção de harmonização para se referir às expectativas acordadas. Neste seguimento, Schein (1980) reabilita a noção de contrato

psicológico, justificando a sua utilidade para a compreensão do comportamento dos indivíduos nas organizações, porque este envolve um conjunto de expectativas não escritas que interferem na relação entre o indivíduo e a organização.

Os estudos sobre o contrato psicológico ganharam ênfase nas décadas de 80 e 90 com o surgimento das “novas formas de organização do trabalho”, como o aumento do *downsizing*, dos encorporamentos e das fusões empresariais (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

A literatura referencia a existência de duas perspectivas em torno do contrato psicológico. Uma perspectiva mais tradicional, bilateral, que prevê uma troca relacional entre as partes envolvidas (indivíduo e organização) e o contrato assenta em expectativas mútuas (Argyris, 1960; Levinson, 1962; Kotter, 1973; Schein, 1980). Há, por assim dizer, um *locus* externo (indivíduo-organização). E as perspectivas mais recentes, apoiadas nos trabalhos de Rousseau, que formatam o contrato psicológico numa perspectiva unilateral, assentando, essencialmente, nas percepções individuais subjetivas do colaborador para com a organização, prevalecendo o *locus* interno.

Para Rousseau (1995), o contrato psicológico assume-se como um acordo não escrito entre um indivíduo e a organização, cujos termos incluem obrigações mútuas, e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização.

Guest (2004) apresenta um modelo de desenvolvimento de contrato psicológico mais abrangente e tem uma perspectiva mais ampla dos elementos que o influenciam. Chama a atenção para a importância de outras características organizacionais, tais como um conjunto de fatores contextuais, que se divide em fatores organizacionais (tais como a estratégia de negócio, as práticas de recursos humanos, a cultura e o clima organizacional) e fatores individuais (tais como a idade, o tipo de contrato psicológico, a educação, entre outros) (Leiria, Palma & Cunha, 2006).

Os tipos de contrato psicológico dominantes nas organizações são o contrato psicológico transacional e o contrato psicológico relacional (Rousseau, 1995). No contrato psicológico transacional o envolvimento é bastante reduzido, definido por uma duração limitada do contrato de trabalho e termos de desempenho bem definidos. O trabalhador considera que as obrigações mútuas são restritas e fixas. Por outro lado, no contrato psicológico relacional o trabalhador considera que as suas obrigações são

extensas e há uma ligação afetiva forte, a percepção de que a empresa se preocupa com o trabalhador e de que a relação laboral se quer longa e duradoura por ambas as partes mas com exigências, a nível do desempenho, incompletas ou ambíguas, anexada à continuação do contrato.

No entanto, no mercado de trabalho atual há que ter em conta dois fatores - a duração da relação de trabalho e os requisitos de *performance* - o que nos confronta com dois tipos intermédios de contrato psicológico: o contrato psicológico equilibrado (ou híbrido) e o contrato psicológico transicional (ou incerto) (Cunha *et al.*, 2007). No modelo equilibrado, o trabalhador espera que a empresa aposte nele, que desenvolva as suas competências e conhecimentos, aumentando a sua empregabilidade, nessa empresa ou noutra. Há um envolvimento e investimento, mas a percepção de que o importante não é manter o emprego, mas sim a empregabilidade e a flexibilidade, quer do trabalhador, quer da empresa (Rousseau, 1995). O contrato psicológico transicional caracteriza-se por uma quebra do contrato, refletindo a ausência de expectativas em relação ao futuro do emprego, com pouca ou nenhuma exigência a nível de desempenho ou incentivos contingentes (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). O contrato psicológico transicional é também caracterizado por alta ambiguidade e incerteza em relação à organização, e raramente se encontra presente nas organizações e geralmente desenvolve-se em situações de achatamento empresarial, fusão empresarial ou aquisições (Rousseau, 1995).

Forma contratual	Deveres/obrigações – trabalhador	Deveres/obrigações - empresa
Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Manter-se na organização e desempenhar o que lhe está consignado, mas também adotar comportamentos de cidadania organizacional; - Identificar-se com os valores organizacionais; - Ser leal à organização, empenhar-se na defesa dos seus interesses, ser bom cidadão organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer remuneração estável e emprego a longo prazo ao empregado; - Atuar com justiça, seja do ponto de vista distributivo, procedimental ou interacional; - Proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento na carreira; - Cuidar dos interesses e bem-estar do empregado e da sua família.
Transacional	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenhar apenas aquilo para que é pago; - Trazer "valor acrescentado" para a organização (sob pena de ser 	<ul style="list-style-type: none"> - Especificar claramente as funções que espera que o empregado execute; - Remunerar em função do desempenho; - Aceitar como legítima a saída do

	substituído por quem o traga); - Responsabilizar-se pelo desenvolvimento das suas próprias competências e conhecimentos; - Ser responsável pela sua própria carreira profissional (dentro ou fora "daquela" organização); - Respeitar os valores e a cultura da organização, mas sem que necessariamente se identifique com eles; - Não tem quaisquer obrigações de permanecer na organização ou de ser-lhe leal.	empregado; - Não tem quaisquer obrigações de proporcionar estabilidade de emprego e/ou formação para desenvolvimento da carreira do empregado.
Equilibrada	- Desenvolver competências com valor no mercado e que tragam valor acrescido à organização; - Desempenhar novas e mais desafiantes funções, em decorrência dos desafios de competitividade a que a organização está submetida; - Ajudar a organização a tornar-se e manter-se competitiva.	- Fomentar a empregabilidade do colaborador; - Criar oportunidades de desenvolvimento para o empregado no seio da organização; - Apoiar a aprendizagem contínua do empregado, e auxiliá-lo a executar eficazmente tarefas progressivamente exigentes.
Transicional	- O empregado sente que a organização é inconsistente nos sinais relativos às suas intenções. Daí resultam sentimentos de desconfiança; - O empregado sente incerteza acerca das suas obrigações para com a organização; - O empregado espera receber retornos organizacionais progressivamente menores do que os colhidos no passado.	- O empregador desconfia dos seus empregados; - O empregador avalia o grau em que os empregados revelam incerteza na relação com a organização; - O empregador introduz mudanças que reduzem os benefícios concedidos aos empregados, assim delapidando a qualidade da vida laboral relativamente à dos períodos precedentes.

Figura III - Caracterização dos quatro tipos de Contratos Psicológicos (adaptado de Cunha et al., 2007)

- Contrato Psicológico e Operadores de *Call Center*: que relação?

Apesar dos termos do contrato psicológico transacional e relacional não serem mutuamente exclusivos, no geral, as empresas que contratam trabalhadores temporários tendem a ter um contrato psicológico do tipo mais transacional, enquanto as empresas mais familiares tendem a ter um tipo de contrato psicológico mais relacional (McLean Parks *et al.*, 1998; De Cuyper & De Witte, 2007; Chambel & Fontinha, 2009).

Assim sendo, espera-se que o tipo de contrato psicológico mais comum entre os operadores de *Call Center* seja mais transacional e menos relacional, dadas as

características do modelo organizacional, sobretudo quando a relação envolve uma empresa intermediária (*outsourcing*). Para alguns autores (Chambel & Castanheira, 2010; Chambel & Alcover, 2011; Chambel, 2012) é natural que assim seja porque estes trabalhadores, sobretudo os que têm um vínculo temporário, tendem a considerar que as suas obrigações são de curto prazo e comprometem-se na realização de tarefas bem delimitadas. Voltando à análise do modelo de Lepak e Snell (1999) verifica-se um desinvestimento nos trabalhadores em regime de *outsourcing*.

Um estudo de caso levado a cabo por Cross e colaboradores (2008), no setor dos *Call Centers* na Irlanda, identificou a presença dos dois tipos de contrato psicológico, a coexistirem na mesma realidade: por um lado, trabalhadores permanentes, com vínculo à organização, identificando um contrato psicológico do tipo relacional; por outro, trabalhadores contratados com um contrato psicológico do tipo transacional, com obrigações mútuas mínimas.

A consequência da quebra do contrato psicológico tradicional remete-nos para a importância de estudar este constructo à luz das novas formas de organização do trabalho, onde se enquadra o *outsourcing* e a relação de trabalho tripartida. Os estudos em volta deste duplo contrato psicológico não têm sido muito explorados, exceto pelos autores Druker & Stanworth (2004), Claes (2005) e Chambel (2012). Estes estudos relacionam a relação tripartida com a existência de um duplo contrato psicológico, com duas perceções distintas de cumprimento das obrigações estabelecidas entre o trabalhador e a empresa de *outsourcing* e entre o trabalhador e a empresa cliente. No âmbito desta dupla relação de emprego, o *locus* da gestão de recursos humanos, ou seja, as práticas de socialização e integração, de formação e de desenvolvimento e de avaliação do desempenho, irão determinar a forma de relação que os trabalhadores estabelecem com uma e com outra empresa (Chambel & Fontinha, 2009).

2.4. As implicações para a Gestão de Recursos Humanos

2.4.1. Sensibilizar para as questões da Segurança e Saúde no Trabalho

As mudanças por que passam as relações de trabalho remetem a gestão de Recursos Humanos para uma redefinição e comunicação de um “novo contrato psicológico”. Este novo paradigma resulta de uma quebra do contrato psicológico que sustentou as relações entre o indivíduo e a organização ao longo dos tempos. O antigo contrato psicológico existente entre empregado e empresa, que previa uma relação duradoura e emprego para a vida toda, tornou-se obsoleto e vem ruindo com a flexibilização das relações de trabalho e o surgimento de novas formas de se trabalhar.

As tendências do emprego têm vindo a modificar-se consideravelmente ao longo das últimas décadas, com a introdução de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho, trazendo implicações ao nível da empresa e das próprias relações de trabalho, enfraquecendo a relação laboral e expondo os trabalhadores a condições de trabalho mais precárias, o que tem contribuído para o aparecimento de novos riscos para os trabalhadores (Cabral *et al.*, 2005).

Devemos ter em consideração, para além da ênfase dada aos fatores físicos e aos riscos “clássicos” associados ao fator trabalho, ter especial atenção para os “novos riscos” profissionais associados, que têm vindo a emergir ao longo dos últimos tempos, nomeadamente aqueles que se encontram ligados a problemas de índole psicossocial que, por não causarem danos visíveis, não são tão considerados pelas entidades empregadoras (Costa, 2013).

A OIT (2013), no dia mundial da segurança e saúde no trabalho, em 28 de Abril de 2013, alerta para os riscos emergentes e novos desafios, entre os quais os ligados às novas tecnologias e riscos psicossociais.

Sem dúvida que as maiores dificuldades no estudo dos fatores de risco profissionais têm lugar quando nos deparamos com os fatores de risco psicossociais, pela impossibilidade de estabelecer um nexo causal entre as condições de trabalho e a manifestação de patologias psicossomáticas, devido à interferência de múltiplas variáveis entre as quais os fatores pessoais ou individuais (Cabral *et al.*, 2005).

Uma realidade bem conhecida onde são perceptíveis estes riscos psicossociais são as empresas de *Call Center*, onde a organização do próprio trabalho é talvez a sua componente mais controversa, caracterizando-se por ritmos de trabalho equiparados à época Taylorista, com uma difícil conciliação da vida pessoal e privada, tarefas rotineiras e repetitivas e com um elevado controlo sobre os funcionários (Taylor & Bain, 1999; Bono, 2000; Santos & Marques, 2006; Chambel & Castanheira, 2010).

Nos *call centers*, as tecnologias associadas ao desenvolvimento das atividades permitem um alto nível de eficiência (Santos & Marques, 2006; Holman *et al.*, 2007). Contudo, essa eficiência é alcançada à custa do bem-estar dos operadores, que constantemente se queixam da rotina, repetição e *stress* associados à sua função. “Os trabalhadores de *Call Center* têm pouco controlo sobre a quantidade de trabalho, visto que os ritmos de trabalho e a cadência com que as chamadas são distribuídas pelo operador são totalmente geridas por um complexo *software* (*Customer Relationship Management - CRM*).” (Chambel & Castanheira, 2010, p. 17).

De acordo com Sprigg e colaboradores (2003), os operadores *inbound* são mais suscetíveis a doenças psicológicas. Vários estudos têm demonstrado que o *burnout* (De Troyer, 2012), é um indicador muito relevante no estudo do *stress* dos profissionais de *call center* (Chambel & Castanheira, 2010).

Para fazer face a tudo isto, surgiu este ano (Abril/2014) o primeiro sindicato do setor: o STCC - Sindicato de Trabalhadores de *Call Center* – cuja principal finalidade é “dignificar” uma profissão vista como precária e mal paga que é exercida por 50 mil portugueses, de acordo com números da Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC, 2014). Em entrevista ao jornal Público, Pedro Fortunato, um dos membros da comissão instaladora, afirma: “Estamos neste momento a começar o processo de sindicalização, a fazer uma campanha e a desenvolver uma petição para que esta seja considerada uma função de desgaste rápido. Queremos que o assunto seja discutido em Assembleia da República, para que haja uma “menor carga fiscal e acesso à reforma mais cedo”. Outra das suas reivindicações prende-se com a organização das horas de trabalho: “Queremos que das oito horas laborais, apenas seis sejam de trabalho em linha. As restantes deveriam ser destinadas a formação e a outras áreas da profissão”, acrescenta (Jornal Público, 5/7/2014).

Consequentemente às condições de trabalho precárias vividas neste setor, este tipo de trabalho acaba por dar origem às grandes taxas de absentismo/ *turnover* que caracterizam esta área de atividade (Deery *et al*, 2006; Holman *et al.*, 2007).

2.4.2. Rotatividade/ *Turnover* nos *Call Centers*

“A ideia de que o trabalho nos Call Centers é gerador de stress ganha ainda mais credibilidade quando se analisam os elevados níveis de rotatividade e absentismo que caracterizam a atividade deste setor.”
(Chambel & Castanheira, 2010, p. 18)

O *Key Performance Indicator* (KPI) que mais impacto tem nas operações de *Call Center* é a rotatividade do pessoal, também conhecido por *Turnover*.

Pela instrumentalização por parte dos operadores, pela natureza do trabalho, pelas condições impostas pelas organizações e pela estrutura plana das mesmas que impedem ou dificultam a promoção, o trabalho no *Call Center* é marcado por elevadas taxas de *turnover* e absentismo dos operadores (Holman *et al.*, 2007) (ver gráfico XIII).

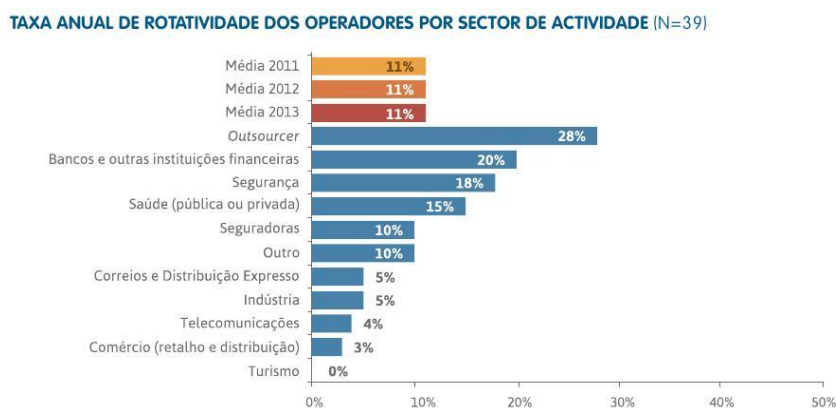


Gráfico XII - Taxa anual de rotatividade dos operadores, por Setor de Atividade
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2014)

Os valores apresentados pelos gráficos são impressionantes pois até há pouco tempo era frequente encontrarem-se valores de rotatividade em torno dos 50%/ ano. O gráfico XIII apresenta uma média de rotatividade de 11% o que não corresponde ao passado recente onde as Telecomunicações e as *Utilities* apresentavam taxas de rotatividade muito mais elevadas.

Estes resultados vêm corroborar com o facto de os *Call Centers* serem apelidados de “empresas de passagem ou trampolim” (Mocelin & Silva, 2008).

Nos últimos tempos, tem-se verificado algumas mudanças ao nível das tendências da gestão de recursos humanos, como forma de combater as elevadas taxas de *turnover* presentes neste setor. De salientar, a opção pelo recrutamento de pessoas mais velhas, garantido outro tipo de estabilidade para a empresa, bem como pela deslocação deste setor para as zonas do interior do país, fora dos grandes centros urbanos como avança o Diário Económico (2014) numa notícia publicada e dando como exemplo Castelo Branco, Covilhã, Fundão, Tomar e Évora.

A taxa de satisfação nos *Call Centers* é outro dos indicadores que é importante ter em conta quando se analisam os impactos ao nível da gestão de recursos humanos. A este nível, verifica-se que a área das Telecomunicações é aquela que apresenta índices de satisfação dos mais baixos (36%) relativamente a outros setores de atividade, de salientar os Correios e Distribuição Expresso, com uma taxa de satisfação muito próxima dos 100% (99%) (ver gráfico XIV).



Gráfico XIII - Taxa de satisfação dos Recursos Humanos, por Setor de Atividade
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2013)

Estes índices de satisfação acabam por refletir o facto de que trabalhar num *Call Center* pode ser ou não uma situação de trabalho desvantajosa, dependendo daquilo que a organização faz com o trabalhador, nomeadamente as condições de trabalho que cria e as práticas de gestão que desenvolve (Chambel & Castanheira, 2010), tornando-se

premente uma política de envolvimento dos trabalhadores de forma a combater, cada vez mais, a rotatividade, e primando cada vez mais pela retenção do capital humano neste setor de atividade.

2.4.3. A importância das práticas de envolvimento como mecanismo de retenção do capital humano

As práticas de recursos humanos são “o reflexo do grau de investimento que uma empresa está disposta a fazer nos seus colaboradores, podendo ir ou não de encontro às expectativas dos mesmos” (Fontinha & Chambel, 2011, p. 86).

No seio da relação de emprego triangular que se faz sentir nos *call centers*, o *locus* da gestão de recursos humanos, isto é, o facto de ser a empresa de *outsourcing* ou a empresa cliente a principal responsável pela implementação da mesma, vai determinar a força da relação que o trabalhador estabelece com uma e com outra empresa (Chambel & Fontinha, 2009).

Castanheira & Chambel (2012) acrescentam ainda a ideia de que as práticas de recursos humanos nos *call centers* variam consoante a abordagem que é privilegiada: quantidade versus qualidade. Na gestão dos *call centers* que prima pela qualidade no atendimento, as práticas utilizadas são de mais alto envolvimento. Contrariamente estão os *call centers* que favorecem a quantidade (por exemplo: número de chamadas atendidas), onde aqui são maioritariamente as práticas de controlo que imperam, como são exemplo as monitorizações a que os trabalhadores são sujeitos diariamente.

Uma das críticas ao setor está relacionada com a falta de autonomia e *empowerment* que é dada aos trabalhadores de *Call Center*, ou seja, um desinvestimento nas práticas de alto envolvimento. Não há uma preocupação na retenção das pessoas. Estes trabalhadores limitam-se a seguir um *script*, com tarefas altamente rotineiras (Taylor & Bain, 1999). Como forma de envolver e aproximar os funcionários dos objetivos da empresa, muitas organizações começaram a apostar nas práticas de alto envolvimento (Chambel & Castanheira, 2010; Fontinha & Chambel, 2011; Chambel, 2012), permitindo aos operadores dar o seu contributo, em condições de trabalho baseadas na estabilidade onde o esforço é reconhecido e recompensado (Batt &

Moynihan, 2002). “Quando as práticas de gestão de recursos humanos são encaradas como práticas de elevado investimento irão estar positivamente relacionadas com a percepção de cumprimento do contrato psicológico” (Fontinha & Chambel, 2011, p. 86). Consequentemente, essas práticas provocam um efeito positivo na performance, comprometimento, satisfação e *turnover* dos operadores. Trata-se da norma da reciprocidade (Gouldner cit in Chambel, 2012), que considera que a relação entre os trabalhadores e a organização está sujeita a uma avaliação contínua do equilíbrio entre os benefícios obtidos e os oferecidos.” (p. 271).

Deery e colaboradores (2006) concluíram que as inconsistências que se verificam ao nível destas práticas levam a uma perda de confiança e repercutem-se na sua ligação e envolvimento com a empresa.

Um estudo realizado pela Universidade Técnica da Dinamarca, em 2003, atesta a importância destas práticas de envolvimento (Moller *et al.*, 2008). Este projeto contou com a participação de uma equipa multidisciplinar – desde os gestores de *Call Centers*, responsáveis de equipas, operadores, consultores e investigadores – com o intuito de desenvolver um modelo organizacional para os *Call Centers*, em que a eficiência, a qualidade e um ambiente de trabalho saudável pudessem ser assegurados. Neste sentido, as ideias tayloristas de controlo dos trabalhadores foram substituídas por práticas de envolvimento como o aumento de responsabilidades, a independência, uma coordenação descentralizada, processos de aprendizagem, partilha de conhecimentos e desenvolvimento interno. A resposta dos operadores às alterações e modelos foram bastante positivas, o que consequentemente contribuiu para os resultados ao nível do aumento da motivação e da satisfação e o reforço do comprometimento organizacional.

Nos *Call Centers*, as práticas de recursos humanos devem ser utilizadas como mecanismo de intervenção organizacional, apostando em novos modelos, como por exemplo a substituição do modelo taylorista por práticas de envolvimento, tais como a independência, aumento de responsabilidades, coordenação descentralizada, processos de aprendizagem, partilha de conhecimentos e desenvolvimento interno.

3. Questões de Investigação

“Indicam aquilo que o investigador quer compreender acerca do problema de investigação.”

(The SAGE encyclopedia of qualitative research methods, 2008, p. 786)

3.1. *Objetivo geral e objetivos específicos*

A presente investigação tem como objetivo geral compreender de que forma o *Outsourcing* nos *Call Centers* se repercute nos trabalhadores e na sua ligação e envolvimento com a empresa.

No decorrer da revisão de literatura, algumas questões pertinentes são levantadas no sentido de complementar a teoria com um estudo de verificação empírica. São questões abertas que tentam refletir o terreno que se vai examinar (Bogdan & Biklen, 1994).

A primeira questão que se coloca decorre dos estudos que apontam para a existência, em determinados contextos, de uma relação de emprego triangular (Druker & Stanworth, 2004; Davidov, 2004; Chambel & Castanheira, 2010; Chambel, 2012).

Assim sendo, um dos objetivos específicos deste trabalho é perceber se os trabalhadores de *Call Center* têm ou não a perceção da existência de uma relação de emprego triangular.

Q1: Existe ou não a perceção de uma relação de trabalho triangular para os trabalhadores de Call Center?

1.1. Este tipo de relação é explicada e percecionada desde o início ou persistem dúvidas após a relação de trabalho ter iniciado?

1.2. A relação triangular presente nos Call Center (outsourcing) influencia o envolvimento dos trabalhadores na empresa, ou seja, existirão repercussões ao nível do seu Contrato Psicológico?

Neste seguimento, a segunda questão que emerge tem que ver com alguns estudos que relacionam a relação tripartida com a existência de um duplo contrato psicológico,

com duas percepções distintas de cumprimento das obrigações estabelecidas entre o trabalhador e a empresa de *outsourcing* e entre o trabalhador e a empresa cliente (Druker & Stanworth, 2004; Claes, 2005; Chambel, 2012). E estes estudos remetem-nos para outro dos objetivos específicos deste trabalho que se prende com a verificação da existência deste duplo contrato psicológico nesta realidade e, caso se confirme, o que os distingue um do outro.

Q2: Os operadores de Call Center distinguem duas percepções de cumprimento do contrato psicológico, uma para com a empresa de outsourcing e outra para com a empresa cliente?

2.1. As expetativas dos trabalhadores recaem sobre a empresa de outsourcing ou sobre a empresa cliente?

2.2. A proximidade do trabalhador com a empresa influencia estas percepções?

Centrando a abordagem nos diferentes tipos de contrato psicológico, propostos por Rousseau (1995), a próxima questão permitirá indagar sobre a relação que estes trabalhadores desenvolvem com a empresa, nomeadamente se desenvolvem uma relação meramente económica ou, pelo contrário, uma relação mais afetiva (Chambel & Castanheira, 2010; Chambel, 2012). Alguns estudos remetem para a prevalência de um contrato psicológico do tipo transacional (McLean Parks *et al.*, 1998; De Cuyper & De Witte, 2007; Chambel & Fontinha, 2009; Chambel & Castanheira, 2010). Um outro estudo de Cross e colaboradores (2008), no setor de *Call Center*, na Irlanda, identificou a presença dos dois tipos de contrato psicológico, a coexistirem na mesma realidade.

Q3: Os trabalhadores de Call Center apresentam um tipo de Contrato Psicológico transacional ou, por outro lado, relacional?

3.1. O vínculo contratual que se estabelece entre a empresa e o trabalhador influencia o tipo de contrato psicológico?

4. Questões Metodológicas

“Qualitative research is deemed to be much more fluid and flexible than quantitative research in that it emphasizes discovering novel or unanticipated findings and the possibility of altering research plans in response to such serendipitous occurrences”. (Bryman, 1984, p. 78)

4.1. Metodologia e recolha de dados

A metodologia pode ser definida como “um conjunto de diretrizes que orientam a investigação científica” (Herman, 1983 *cit in* Léssard-Hebert, 2008, p.15).

Neste estudo, será utilizada uma abordagem de natureza qualitativa, uma vez que se pretende uma análise profunda dos fenómenos bem como uma proximidade com a realidade e com os participantes em estudo, que outra metodologia não permitiria. Na pesquisa qualitativa parte-se do pressuposto que a construção do conhecimento se processa de modo indutivo e sistemático, a partir do próprio terreno, à medida que os dados empíricos emergem, contrariando a abordagem quantitativa que procura comprovar teorias, recolher dados para confirmar hipóteses e generalizar fenómenos e comportamentos (Cooper & Schindler, 2008).

A investigação qualitativa tem por objetivo compreender os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural, partindo de um paradigma naturalista ou interpretativo (Fortin *et al.*, 2009), que pretende “demonstrar ao avaliador como (processo) e porquê (significado) os fenómenos acontecem” (Cooper & Schindler, 2008, p. 162). Trata-se de uma “pesquisa interpretativa, que privilegia, essencialmente, a compreensão dos problemas, com o investigador tipicamente envolvido numa experiência sustentada e intensiva com os participantes” (Creswell, 2010, p. 211). Este paradigma encerra a crença de que existem realidades múltiplas, tendo na base do saber, “a significação, a descoberta, o carácter único do processo” (Patton, 1990 *cit in* Fortin 2009, p. 31). Pode-se dizer que o principal interesse destes estudos não é efetuar generalizações, mas antes particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade (Cooper & Schindler, 2008).

Outra das características deste tipo de investigação prende-se com o facto de que o investigador é o principal instrumento na recolha dos dados, o pesquisador entra no

mundo dos participantes e, por meio da interação contínua, busca as suas perspectivas e os seus significados (Creswell, 2010). “Aquilo que os investigadores qualitativos tentam fazer é estudar objectivamente os estados subjectivos dos seus sujeitos” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 67).

Desta metodologia de investigação, decorre ainda um quadro de análise evolutivo, ou seja, que não surge de imediato mas vai sendo progressivamente elaborado através de um contínuo questionamento dos dados que vão sendo recolhidos (Léssard-Hebert *et al.*, 2008).

- A Entrevista

“Aprender a entrevistar é, antes de mais, aprender a ouvir”

Dolan (1980)

Entre as técnicas de recolha dos dados, disponíveis em metodologia qualitativa, a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados, possibilitando um grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos, constituindo uma das grandes vantagens desta técnica (Fortin, 2009). Assim sendo, será utilizado como método para a obtenção dos dados a entrevista de tipo semiestruturada. Zajc (2003, *cit in* Fortin *et al.*, 2009) define-a como sendo “uma interação verbal animada de forma flexível pelo investigador. Este deixar-se-á guiar pelo fluxo da entrevista com o objetivo de abordar, de um modo que se assemelha a uma conversa, os temas gerais sobre os quais deseja ouvir o respondente, permitindo assim destacar uma compreensão rica do fenómeno em estudo” (p. 377). Este tipo de entrevista permitirá ao investigador alguma flexibilidade, uma vez que as questões não são rigidamente formuladas, ou seja, o guião é adaptável, havendo espaço para, no decorrer da entrevista, serem acrescentadas outras questões com pertinência para a compreensão dos fenómenos em estudo, permitindo uma recolha de dados mais alargada.

Na elaboração do guião de entrevista tivemos o cuidado de este estar adaptado ao público-alvo em questão e aos propósitos desta investigação. Desta forma, a partir dos principais aspetos recolhidos na revisão de literatura, partiu-se para a elaboração do guião de entrevista (ver anexo I).

Houve ainda um cuidado em realizar uma entrevista piloto, com o intuito de testar o guião de entrevista que foi concebido, nomeadamente para verificar a sua aplicabilidade, no sentido de conseguir alcançar os objetivos propostos de resposta para cada questão, e também para perceber o nível de clareza nas questões colocadas bem como a sua pertinência para o objeto de estudo. Posto isto, antes de se passar às entrevistas finais, procedeu-se a um refinamento de algumas questões do guião dado que houve alguma dificuldade em entender o seu propósito por parte do entrevistado, bem como à eliminação de outras pois entendeu-se que não acrescentariam relevância para o estudo.

As quinze entrevistas deste estudo foram realizadas no decorrer dos meses de Março, Abril e Maio de 2014. As entrevistas foram todas elas presenciais de acordo com a disponibilidade demonstrada pelos operadores de *Call Center*.

A duração destas entrevistas variou entre os 18 minutos e os 68 minutos, com uma média de 43 minutos.

Todas as entrevistas foram iniciadas por uma breve explicação dos objetivos do presente estudo. No decorrer da entrevista, foram sendo aplicadas as questões relativas a cada indicador, conforme o decorrer do diálogo com cada participante. Apesar da existência de um guião predefinido, a ordem das questões não era necessariamente sempre seguida, como também foram sendo introduzidas algumas questões no decorrer da entrevista que não estavam previstas, com o intuito de esclarecer alguns pontos expostos pelos entrevistados, com relevância para os objetivos da investigação. Todas as entrevistas foram gravadas, após o consentimento prévio dos entrevistados, e todo o seu conteúdo foi transcrito integralmente.

4.2. Seleção e caracterização da amostra

Contrariamente à investigação quantitativa, o número de participantes não é decidido previamente na investigação qualitativa, pois irá sempre dependendo dos dados colhidos e da qualidade da informação extraída (Fortin *et al.*, 2009). O número de participantes no estudo foi encontrado por saturação teórica, quando novas observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o objetivo da investigação (Fontanella *et al.*, 2011).

Importa também referir as dificuldades encontradas no terreno ao nível da constituição da amostra. Por um lado, as empresas de *outsourcing* que se mostraram pouco recetivas a disponibilizarem operadores de *Call Center* para participarem neste estudo, subestimando a importância do tema para a sua gestão; por outro lado, sentiu-se alguma resistência e falta de disponibilidade por parte dos próprios operadores de *Call Center*, derivado a maior parte das vezes de uma difícil conciliação da vida pessoal e profissional devido aos horários praticados neste setor de atividade.

A amostra que servirá de base para este estudo empírico será composta por quinze operadores de *Call Center*, funcionários de várias empresas de *Outsourcing*, tendo por base as características mais representativas deste setor de atividade no nosso país, de acordo com o estudo da APCC (2014):

- **Recurso ao Outsourcing:** todos os entrevistados exercem funções de operadores de *Call Center* em regime de *Outsourcing*. Aliás, este era um dos requisitos obrigatórios na constituição da amostra, uma vez que esta investigação desenvolve-se em torno deste pressuposto (83%, ver gráfico IV);
- **Inbound vs Outbound:** os operadores selecionados para esta amostra exercem atividades de apoio ao cliente - *inbound* -, uma vez que se trata do tipo de abordagem mais presente neste setor de atividade (85%, ver gráfico III);
- **Funções de um Call Center:** como principais funções exercidas pelos operadores selecionados, destaca-se o atendimento ao cliente (prestar informações, esclarecer dúvidas, com uma representatividade de 90%, ver gráfico II);
- **Sector de atividade:** os trabalhadores que constituem a amostra exercem funções de atendimento para empresas no setor das telecomunicações (22%, ver gráfico I);

- De salientar, ainda, que a **taxa de satisfação** dos operadores de *Call Center*, no setor das Telecomunicações é das mais baixas, representando 36% (ver gráfico XIV), o que nos levou a uma procura de operadores de *Call Center* que estivessem a trabalhar nesta área.

De seguida, serão ainda apresentados mais alguns dados relativos à caracterização sócio demográfica da amostra, através de formato tabela e alguns gráficos.

Participantes	Género	Idade	Estado Civil	Descendência	Formação Académica	Anos de experiência - call center	1º emprego	Vínculo contratual
Entrevista 1	Feminino	entre os 26 e os 30	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura	entre 1 a 5 anos	Não	Contrato a termo incerto
Entrevista 2	Feminino	entre os 31 e os 35	Casado(a)	1 filho	12º ano	entre 5 a 10 anos	Não	Contrato a termo incerto
Entrevista 3	Feminino	entre os 26 e os 30	Casado(a)	Sem filhos	Licenciatura	entre 1 a 5 anos	Não	Contrato a termo incerto
Entrevista 4	Feminino	entre os 36 e os 40	Casado(a)	1 filho	Licenciatura	entre 5 a 10 anos	Não	Contrato sem termo (efetivo)
Entrevista 5	Feminino	entre os 20 e os 25	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura	entre 1 a 5 anos	Sim	Contrato a termo incerto
Entrevista 6	Feminino	entre os 26 e os 30	Solteiro(a)	Sem filhos	12º ano	entre 1 a 5 anos	Não	Contrato sem termo (efetivo)
Entrevista 7	Feminino	entre os 36 e os 40	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura	superior a 10 anos	Não	Contrato sem termo (efetivo)
Entrevista 8	Masculino	entre os 36 e os 40	Solteiro(a)	Sem filhos	12º ano	entre 5 a 10 anos	Não	Contrato de trabalho temporário
Entrevista 9	Masculino	entre os 20 e os 25	Solteiro(a)	Sem filhos	12º ano	entre 1 a 5 anos	Sim	Contrato sem termo (efetivo)
Entrevista 10	Masculino	entre os 31 e os 35	Casado(a)	2 filhos	12º ano	inferior a 1 ano	Não	Contrato a termo incerto
Entrevista 11	Masculino	entre os 20 e os 25	Solteiro(a)	Sem filhos	12º ano	entre 1 a 5 anos	Sim	Contrato sem termo (efetivo)
Entrevista 12	Feminino	entre os 26 e os 30	União de Facto	Sem filhos	Licenciatura	inferior a 1 ano	Não	Contrato a termo incerto
Entrevista 13	Masculino	entre os 31 e os 35	Casado(a)	2 filhos	Licenciatura	superior a 10 anos	Não	Contrato a termo incerto
Entrevista 14	Masculino	entre os 36 e os 40	Casado(a)	1 filho	12º ano	superior a 10 anos	Não	Contrato sem termo (efetivo)
Entrevista 15	Feminino	entre os 26 e os 30	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura	entre 1 a 5 anos	Não	Contrato a termo incerto

Figura IV - Caraterização Sócio Demográfica da Amostra

Do grupo de 15 operadores de *Call Center*, seis dos elementos são do género masculino e nove do género feminino. Trata-se, portanto, de uma amostra maioritariamente constituída por mulheres (60%) (gráfico XV).

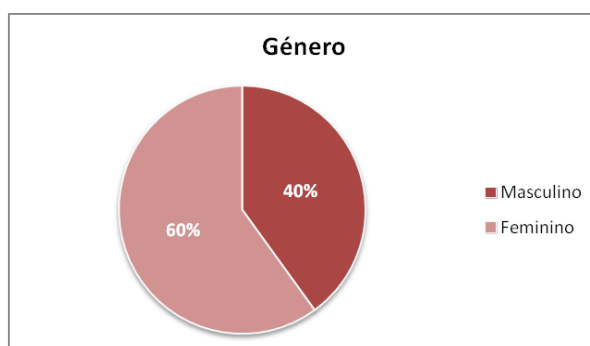


Gráfico XV - Caraterização da Amostra – Género

Relativamente à idade, a faixa etária com maior representatividade, situa-se nos 26-30 anos (5 sujeitos) e 36-40 anos (4 sujeitos), com uma representatividade de 33% e

27%, respetivamente. Importa ainda referir que as idades dos sujeitos presentes neste estudo variaram entre os 23 e os 39 anos (gráfico XVI).

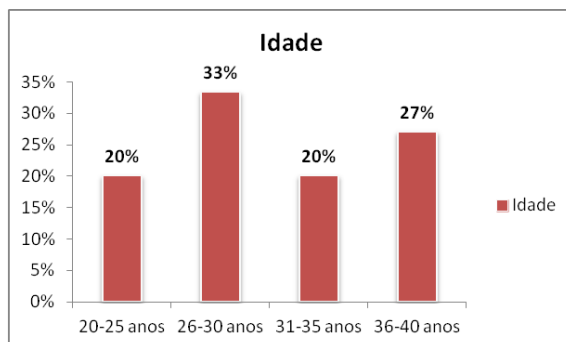


Gráfico XV - Caraterização da Amostra – Idade

Relativamente ao estado civil e descendência, o grupo de entrevistados é composto por oito sujeitos solteiros (53%), e sete casados (47%) (gráfico XVII). Destes, a maioria (67%) não tem filhos (gráfico XVIII).

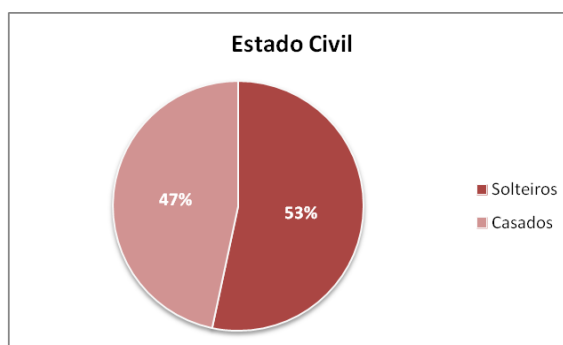


Gráfico XVI - Caraterização da Amostra – Estado Civil

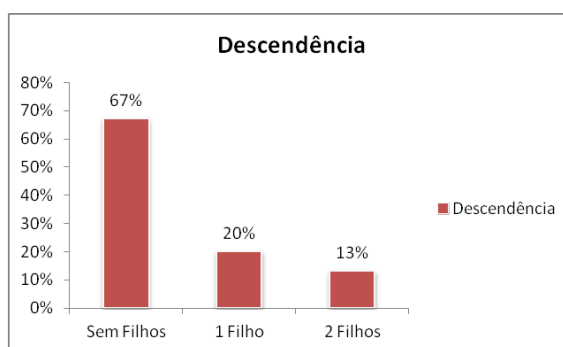


Gráfico XVIII - Caraterização da Amostra – Descendência

No que concerne à formação acadêmica, verifica-se que a nossa amostra é composta por 7 sujeitos com o 12º ano de escolaridade (47%), sendo que a maioria, 8 operadores, possui uma Licenciatura (53%), o que reflete a falta de opções no mercado de trabalho e a consequente absorção dos diplomados desempregados (Roque, 2013) (gráfico XIX).

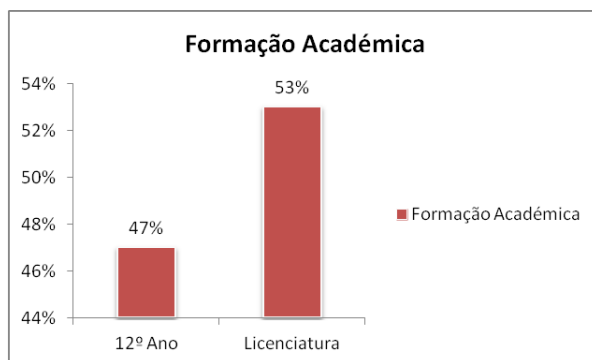


Gráfico XVIII - Caraterização da Amostra – Formação Acadêmica

Relativamente ao número de anos de experiência profissional em *Call Center*, a grande maioria dos entrevistados (7) situa-se entre 1 e 5 anos, com uma representatividade de 47%. É ainda curioso verificar que acima dos 10 anos de experiência, encontramos três operadores de *Call Center* (20%) (gráfico XX).

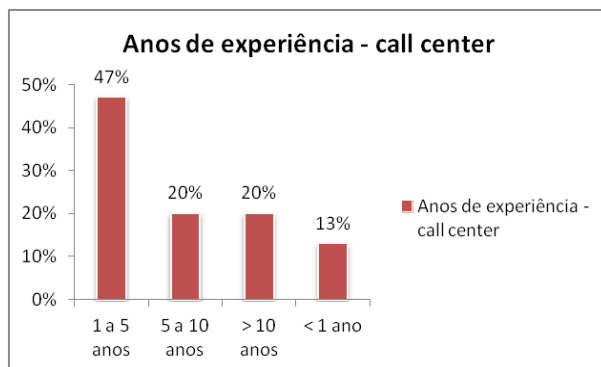


Gráfico XIX - Caraterização da Amostra – Experiência Profissional em Call Center

Dos 15 sujeitos entrevistados, apenas três estão em situação de 1º emprego (20%). A grande maioria (80%) já tinha trabalhado anteriormente (gráfico XXI).

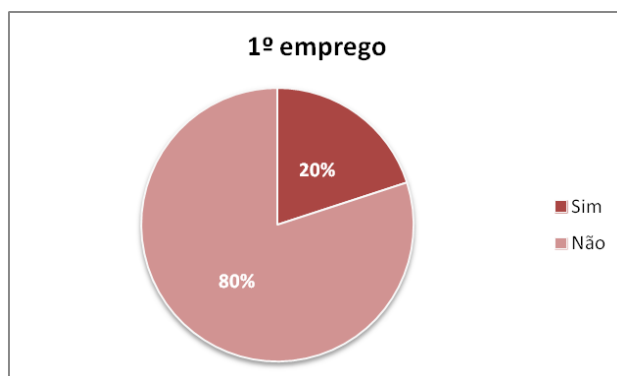


Gráfico XX - Caracterização da Amostra – Situação de 1º Emprego

Outro dos dados pertinentes de analisar tem que ver com o tipo de vínculo contratual que é estabelecido com o trabalhador, onde a grande maioria (8 sujeitos) encontra-se com um contrato de trabalho a termo incerto (53%), seguido de 6 sujeitos com um contrato sem termo (40%) e apenas um dos sujeitos se encontra numa situação de contrato de trabalho temporário (7%) (gráfico XXII).

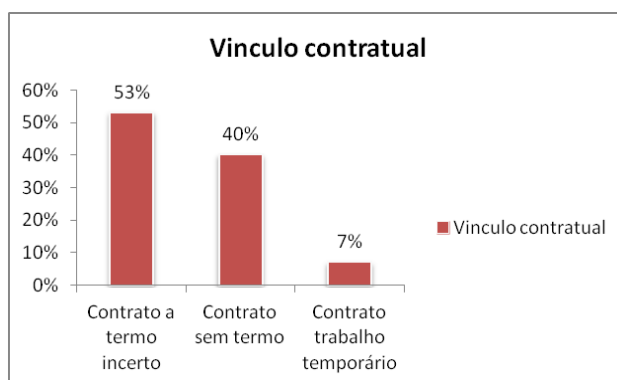


Gráfico XXI - Caracterização da Amostra – Vínculo contratual

5. Análise dos Resultados

O processo de análise de informação permite a construção de teoria acerca do fenómeno que se encontra sob o olhar do investigador (Bazeley & Richards, 2000).

5.1. Procedimento e técnica de Análise de Dados

Uma vez recolhida a informação, há que submetê-la a análise, de modo a que o investigador possa tirar conclusões do seu estudo (Almeida & Freire, 2003) ou partir para a ação (Huberman & Miles, 1998).

A fase da transcrição das entrevistas, ou seja, a transformação do discurso oral do entrevistado em texto, traduz uma “substanciação da realidade” (Flick, 1998, p. 176), permitindo aprofundar o conhecimento acerca do conteúdo das entrevistas, emergindo reflexões acerca desse material. O nível de exatidão com que o investigador relata a informação veiculada pelas fontes de informação contribui para a validade descritiva e interpretativa na pesquisa qualitativa (Butterfield *et al.*, 2005).

Depois de recolhidas as entrevistas em registo áudio e de se proceder à sua transcrição integral, passou-se à análise detalhada de conteúdo. Existem várias técnicas de análise de dados produzidos com a entrevista qualitativa (King, 1994). A análise de conteúdo é uma das técnicas clássicas de análise de material textual (Flick, 1998). No nosso trabalho focamos a análise de conteúdo temática (Bardin, 2009). O nosso *corpus*, ou seja, o conjunto do material ou documentos que se vai analisar (Bardin, 2009), é composto pela totalidade das transcrições das quinze entrevistas realizadas.

Foi utilizado também, para complementar a análise de conteúdo das entrevistas, o programa QSR NVivo 10, um *software* informático de análise qualitativa de dados.

No presente capítulo apresentam-se as diferentes categorias e subcategorias que emergiram do processo de codificação do conteúdo de cada uma das entrevistas, com base numa análise detalhada dos discursos. Serão apresentados exemplos, com recurso a excertos de algumas verbalizações, para cada categoria e subcategoria, precedidos por uma introdução e articulação com a fundamentação teórica que sustenta o estudo.

I) Motivos para trabalhar em *Call Center*

Trata-se de uma categoria que não está diretamente relacionada com nenhuma das questões de investigação mas que nos permitiu uma contextualização relativamente aos motivos que levam os sujeitos a optar por este tipo de função e ainda o que os leva a permanecer e a querer continuar.

Após a análise dos diferentes discursos, foram identificadas seis subcategorias que representam as motivações dos entrevistados no passado e cinco subcategorias que resumem as suas motivações no presente. De forma a revelar a importância de cada uma das subcategorias, optou-se por colocar à frente de cada uma delas o número de fontes onde estas vão sendo referenciadas ao longo do discurso dos entrevistados.

MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR EM CALL CENTER	
No passado...	No presente...
<ul style="list-style-type: none">• Situação de desemprego (5)• Questões monetárias (4)• Amigos/conhecidos a exercer a função (2)• 1º Emprego (2)• Competências Técnicas (1)• Experiência profissional (1)	<ul style="list-style-type: none">• Falta de opções no mercado de trabalho/ Questões monetárias (7)• Nenhumas (3)• Satisfação com o trabalho (3)• Relação com o cliente (2)• Progressão na carreira (2)

Figura V - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias - Motivação

No **passado**, as subcategorias que emergiram da análise dos discursos foram seis e representam os motivos que levaram os entrevistados a optarem por uma função de operador de *Call Center*:

- Situação de Desemprego

Pela análise dos discursos foi evidente que a subcategoria mais relevante para o grupo é a situação de desemprego, tendo sido abordada por cinco dos entrevistados. Trata-se assim de um dos principais motivos que levou os operadores a optarem por uma função de *Call Center*:

“Estive desempregada 14 meses e não tinha outra opção, foi o que apareceu. O Call Center ainda é dos poucos trabalhos onde há oferta.” (Entrevista 2)

“Tive durante um ano a tentar arranjar outra coisa. O contact center era mesmo a minha última opção, e foi mesmo por ter que ser, foi mesmo por desespero. Porque eu já sabia para aquilo que ia.” (Entrevista 3)

“Foi mesmo falta de trabalho noutra área. Foi basicamente o que apareceu e a muito custo, sem dúvida. O que influenciou, principalmente foi a falta de mais opções no mercado de trabalho.” (Entrevista 10)

“Fiquei 9 meses desempregada, entretanto apareceu-me esta oportunidade, que eu no início acho que como quase toda a gente, não tinha muito boa ideia de um emprego num Call Center mas aceitei. Aceitei na perspetiva de não ter mais nada. Foi a única que acabou por aparecer e pronto.” (Entrevista 12)

- Questões Monetárias

A própria literatura remete-nos para esta subcategoria, onde este tipo de trabalho é muitas vezes procurado por estudantes que pretendem ganhar algum dinheiro para pagarem os seus estudos ou então por pessoas mais velhas que vêm no trabalho de *Call Center* a única forma de obter algum recurso financeiro:

“Necessidade na altura. Estava a estudar ainda, precisava de pagar as propinas que não eram nada baixas e tive que arranjar dinheiro.” (Entrevista 4)

“[...] acabar de pagar o curso, pois os meus pais não tinham possibilidades na altura.” (Entrevista 7)

“Precisava de ganhar dinheiro e pronto. Não foi por gostar daquilo. Foi esse o principal motivo, foi o dinheiro. Não tinha perspetiva de arranjar mais nada.” (Entrevista 8)

- Amigos/conhecidos

Nesta terceira subcategoria apresentada, salienta-se o facto de alguns dos entrevistados referirem que o motivo que os levou a ingressarem na área de *Call Center* foi terem amigos/pessoas conhecidas já a exercerem funções nesta área, o que acaba por ser facilitador, uma vez que os ajuda ao nível da integração nas funções:

“[...] já tenho aquela pessoa que é minha conhecida, por quem me sinto próxima, já é uma ajuda. É uma ajuda para te ambientares e acaba por te ajudar. Acaba por ser uma influência positiva porque é uma pessoa com quem conversas e sabe perfeitamente aquilo que é, alguém com quem consegues desabafar.” (Entrevista 3)

“Na altura o facto de ter muitos amigos a trabalhar nos Call Centers. Aliás fui através de um amigo que levou o meu currículo e que me incentivou a ir para lá.” (Entrevista 14)

- Situação de 1º Emprego

A situação de 1º emprego é outra das subcategorias que emergiu da análise das verbalizações dos entrevistados e constitui um dos motivos referenciados pelos operadores de *Call Center* na altura de optarem por este tipo de trabalho:

“Em 1º lugar, o facto de ser o 1º emprego. Tinha acabado de tirar o 12º e basicamente foi isso. A 1ª oportunidade que surgiu e aproveitei.” (Entrevista 9)

“Na altura que acabei o curso de informática na minha zona surgiu essa oportunidade de 1º emprego. Concorri, gostei, e neste momento sinto-me um privilegiado por trabalhar nesta mesma área.” (Entrevista 11)

- Competências para a função

Com um menor peso nas respostas dos entrevistados mas não menos importante, surge uma subcategoria relacionada com o facto de estes considerarem possuir as competências para a função, neste caso em concreto, a facilidade de comunicação:

“Essencialmente, a minha facilidade de comunicação.” (Entrevista 14)

- Experiência profissional

Outra das subcategorias emergente tem que ver com o facto de ser uma oportunidade de ganhar experiência profissional, constituindo outra das motivações para se trabalhar em *Call Center*:

“Para me lançar em termos profissionais, ganhar alguma experiência.” (Entrevista 7)

No presente, as motivações que refletem a continuidade dos entrevistados neste setor de atividade resumem-se a cinco subcategorias. São elas:

- Falta de opções no mercado de trabalho/ Questões monetárias:

A maioria dos sujeitos referencia a sua continuidade no *call center* como sendo fruto de uma necessidade em ganhar dinheiro, sendo a sua saída condicionada pelo facto de no mercado de trabalho existirem faltas de opções:

“Se fosse fácil arranjar trabalho, não estavam ali 120, estavam 20. Eu acho que só conheço uma pessoa ali dentro que gosta daquilo que faz. Todas as pessoas com quem falas são pessoas que estão sempre a dizer: quando é que vai ser o último dia que vou entrar aqui? Nunca mais

chega a minha vez. Por isso eu sinto que para muita gente é realmente a última opção.” (Entrevista 3)

“Neste momento, sou sincera, eu tenho casa, tenho que pôr comida na mesa, eu não quero voltar para casa dos meus pais. Neste momento trabalho no Call Center porque tenho necessidade. Se eu arranjar qualquer outra coisa, eu vou-me embora.” (Entrevista 6)

“O final do mês, apenas. (risos) Só mesmo pelo dinheiro porque de resto a nível de motivação é terrível, não há perspectivas nenhuma.” (Entrevista 8)

“Atualmente, a motivação é pouca. Mantenho o emprego porque sei que é complicado, hoje em dia, arranjar emprego.” (Entrevista 9)

“É melhor Call Center do que passar fome. Motiva-me o facto de poder receber algum dinheiro no final do mês. É simplesmente o que me motiva.” (Entrevista 10)

“A minha família, o sustento da minha família. Só questões monetárias. Estou 100% acomodado. Mas cheguei a uma situação em que “mais vale ter um pássaro na mão do que dois a voar.” Estou efetivo, tenho o meu ordenado, nunca se atrasam, não aumentam mas também não diminuem e prefiro ter esse emprego seguro do que estar agora a mudar para ir para algum lugar onde irei ficar a contrato e depois não sei se passarei para os quadros ou não. É pura e simplesmente por uma questão de comodidade.” (Entrevista 14)

- Satisfação com o trabalho

Por outro lado, alguns dos entrevistados expressam que se sentem satisfeitos com o trabalho:

“Gostar daquilo que faço. Eu sou sincera, gosto. É cansativo, é desgastante. Às vezes há dias que nem é bom pensar. Mas gosto daquilo que faço.” (Entrevista 4)

“Eu costumo dizer que eu venho contente trabalhar, venho satisfeito com aquilo que venho fazer. Nunca me senti contrariado quando venho trabalhar. Até porque gosto do que faço. Sinto-me bem por poder ajudar as outras pessoas, tanto os elementos da nossa equipa como os próprios clientes.” (Entrevista 11)

- Relação com o cliente

Outra das subcategorias que emerge está relacionada com o cliente. É curioso verificar que alguns dos entrevistados referem a relação que estabelecem com o cliente, o facto de sentirem que o ajudam como sendo uma fonte de motivação para a sua continuidade no *call center*:

“Motiva-me quando consigo resolver a situação ao cliente e o cliente fica com os serviços a funcionar em casa [...] e a parte mais motivante será mesmo a forma como o cliente se despede de nós e muitas vezes nos elogia no final da chamada. É o sentido de dever cumprido.” (Entrevista 10)

“No fim de tudo, acabo por gostar deste trabalho porque consigo ajudar o cliente e dá-me um enorme gosto sentir que ajudei o cliente e que o cliente se sentiu ajudado. É a minha recompensa, aquela que a empresa não me dá.” (Entrevista 15)

- Progressão na carreira

O facto de acreditarem numa possibilidade de progressão na carreira assume-se também como fator de motivação para alguns dos sujeitos:

Sinceramente, quando fui à entrevista indicaram-me que era uma função com progressão de carreira, realmente fiquei focada nisso, para tentar progredir na carreira. E eu continuo a tentar. (Entrevista 5)

“A motivação que tenho é ter a ambição de dar continuidade na empresa que estou neste momento vinculado porque já me passou a ideia de ser inserido na empresa mãe. Hoje em dia, temos perfeita noção que é muito difícil.” (Entrevista 11)

“O outro fator de motivação é continuar a querer trabalhar para conseguir subir hierarquicamente na empresa e tirar o lugar ao coordenador.” (risos) (Entrevista 11)

- Não há motivação

Existem, porém, algumas verbalizações que nos remetem para uma falta de motivação em continuar derivado da insatisfação que se faz sentir e que se repercute na falta de perspetivas e numa intenção de saída por parte dos operadores de *Call Center*:

“Neste momento, estou a pensar deixar o trabalho porque já está a ter consequências na saúde um bocado chatas. Aqui há um mês tive que ir para o hospital com um ataque de pânico, coisa que eu nem sabia o que era. Também ando há mais de um ano a tentar engravidar e não consigo. Não é nada físico, é tudo psicológico. Tenho mesmo que deixar aquilo mas lá está falta a coragem porque isto não está fácil.” (emociona-se) (Entrevista 3)

“Sinceramente, eu estou a pensar sair. Eu estou a tentar procurar outros empregos, já me candidatei a outros sítios porque acho que o Call Center é mais um método de transição. Nós vamos lá para poder atingir algum objetivo e depois vamos embora. Até porque poucas são as pessoas que gostam daquilo que fazem.” (Entrevista 6)

“Conforme está a realidade de Call Center hoje em dia não me diz nada ou diz-me muito pouco do que era há 13 anos atrás e do que é hoje.” (Entrevista 14)

II) Relação de Emprego Triangular nos *Call Centers*

A segunda categoria em análise no presente estudo emerge do tipo de relação que se estabelece no seio do trabalho em *Call Center* derivado do recurso à contratação de trabalhadores através de uma empresa intermediária – empresa de *outsourcing*. De salientar que esta categoria está intimamente relacionada com uma das nossas questões de investigação. Assim, importa analisar se os trabalhadores têm consciência desta relação na sua realidade em particular e em caso afirmativo de que forma esta relação é encarada pelos trabalhadores e se esta tem repercussões ao nível da sua motivação e envolvimento para o trabalho. Posto isto, foram então identificadas três subcategorias pertinentes para este estudo: percepção da sua existência; forma de encarar esta relação; e repercussões desta forma de gestão. Mais uma vez, optou-se por colocar à frente de cada uma delas o número de fontes onde cada uma delas é referenciada ao longo do discurso dos entrevistados.

RELAÇÃO DE EMPREGO TRIANGULAR		
Percepção da sua existência?	Forma de encarar esta relação pelo trabalhador	Repercussões desta forma de gestão ao nível dos trabalhadores
<ul style="list-style-type: none">- Sim (13)- Não (2)	<ul style="list-style-type: none">• Normal (9)<ul style="list-style-type: none">- Realidade das empresas de <i>outsourcing</i> (6)- Conjuntura económica (2)- Experiência anterior (1)• Confusão (6)<ul style="list-style-type: none">- Conflito de interesses - objetivos exigidos (4)- Porquê <i>outsourcing</i>? (2)• Estranheza (3)<ul style="list-style-type: none">- Tratamento diferenciado entre operadores (2)- 1º Emprego (1)	<ul style="list-style-type: none">• Benefícios diferentes entre operadores (5)• Desvalorização do trabalhador (4)• Instabilidade (4)• Sentimento de não pertença (1)• Formação de pior qualidade (1)

Figura VI - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Relação de Emprego Triangular

- Perceção da sua existência

Nesta subcategoria, a maioria dos operadores de *Call Center* afirmaram terem consciência da presença deste tipo de relação de emprego triangular na sua realidade, identificando duas empresas envolvidas na gestão do seu trabalho.

“Sim, nós sabemos que existe uma empresa para a qual estamos a trabalhar que no fundo está a trabalhar para uma outra empresa que não é a que eu estou a trabalhar.” (Entrevista 2)

“Na altura, eu sabia que estava a trabalhar para uma empresa de trabalho temporário. A minha maior questão não era tanto sobre o trabalho em si mas sobre o meu futuro, o que me iria acontecer.” (Entrevista 3)

“Na altura, eu apercebi-me mais ou menos que não seria apenas uma empresa que me estaria a contratar. Só que não tinha noção até que ponto isso iria afetar depois.” (Entrevista 6)

“Eu sei que quando estou a responder para um anúncio para uma empresa de trabalho temporário, sei que essa empresa vai prestar serviços a outra empresa.” (Entrevista 8)

Quando colocada a questão de forma a perceber se a existência desta relação é percecionada desde o início, a grande maioria dos entrevistados refere que se trata de uma questão que é abordada durante o processo de seleção.

“Logo desde o início eles deixaram muito claro a relação que havia entre a empresa para a qual eu trabalho e aquela para a qual vou no fundo prestar o serviço.” (Entrevista 13)

“Fui esclarecida que existia uma empresa de recursos humanos que prestava trabalho a uma outra empresa. Essa situação foi esclarecida.” (Entrevista 15)

No entanto, alguns referem que por vezes esta questão não é suficientemente esclarecida, ou seja, é abordada mas sem entrar em grandes pormenores.

“Para mim já era um dado adquirido. Não é algo que seja muito explorado no processo de seleção. É uma consciência que se vai adquirindo.” (Entrevista 3)

“Esclarecido não! Deram essa informação que de facto nós pertencíamos a uma empresa que trabalharia para outra empresa. Basicamente, eramos subcontratados. Agora como se processava tudo isso, não. Não fomos esclarecidos.” (Entrevista 9)

- Forma de encarar esta relação pelo trabalhador

Esta subcategoria emerge da necessidade de perceber de que forma os operadores de *Call Center* encaram este tipo de relação de emprego triangular. Ou seja,

se por um lado a encaram com normalidade ou, se por outro, surgem sentimentos de estranheza e confusão.

A grande maioria dos entrevistados refere que encara esta relação de emprego triangular com normalidade essencialmente por três motivos (subcategorias de 2º nível):

- Realidade das empresas de *outsourcing*:

“É normal, se é uma empresa de outsourcing, é normal existir uma terceira empresa que nós quase que diretamente não trabalhamos para ela.” (Entrevista 7)

“Acho que quem conhece o mercado de trabalho minimamente hoje em dia sabe que muito raramente a empresa contrata diretamente um trabalhador. Poderá contratá-lo mais tarde, depois de conhecer o trabalhador caso este seja uma mais-valia para a empresa principal, neste caso, para o cliente [...] mas hoje em dia, pelo menos no meu ponto de vista, é muito raro isso acontecer.” (Entrevista 10)

“Pareceu-me uma situação normal como tantas outras. Uma empresa de outsourcing a prestar serviço a um cliente.” (Entrevista 14)

“É uma realidade que eu já conhecia, não me causava muita confusão. Porque entendo que para a dimensão da empresa que é a empresa cliente, que não queira ter empregados próprios. É tão simples quanto isso. Acho eu lhes saí mais barato um despedimento, não terem que pagar indemnizações a ninguém, fica a cargo da empresa de outsourcing.” (Empresa 14)

- Conjuntura económica e os efeitos no mercado de trabalho:

“Dada, neste momento, a conjuntura, encaro como normal porque cada vez mais as empresas caminham nesse sentido. Isso causa-me um certo desconforto porque cada vez mais estão-se a perder valores essenciais, valores humanos e estamos a caminhar para o capitalismo, onde o dinheiro é o principal, é o que move todo o ser humano.” (Entrevista 10)

“Nos dias que correm, sim encaro como normal. Ninguém quer estar a ter os custos inerentes a uma massa de trabalhadores deste género. Se é uma mais-valia para a empresa ou não isso já depende muito.” (Entrevista 13)

- Experiência anterior:

“Já encaro como normal porque já tinha trabalhado numa situação que era a mesma coisa.” (Entrevista 2)

Por outro lado, alguns dos entrevistados mencionam **sentimentos de confusão** associados a este tipo de relação derivado de um conflito de interesses que se vive entre os objetivos de uma e de outra empresa:

“É um pouco complicado. Acho que se fosse apenas uma empresa seria tudo muito mais fácil. Não haveria tantas confusões mesmo a nível de formação. Porque infelizmente a empresa mãe dá formação à outra e a formação dessa empresa vai dar a outras pessoas e a formação nunca acaba por ser igual. Acaba por ter muitas lacunas, e quem acaba por ser prejudicado somos nós.” (Entrevista 6)

“Nunca tinha pensado nisso dessa forma mas chocam às vezes os objetivos que uma empresa quer e a outra quer.” (Entrevista 7)

“[...] eu já pensei muitas vezes que sou vítima de um conflito de interesses. Um conflito de interesses entre a empresa principal e a empresa de outsourcing. A empresa de outsourcing tem umas metas a cumprir; a empresa principal tem outras metas a cumprir. As duas empresas querem rentabilizar ao máximo a pessoa que colocam a trabalhar. Todos os resultados que o trabalhador obtém são analisados tanto pela empresa mãe como pela empresa de outsourcing, de forma diferente.” (Entrevista 10)

“Causava-me um pouco de desconforto porque eram exigidos objetivos pelo nosso cliente e objetivos totalmente distintos pela nossa empresa. Porque nós temos que ter uma noção de que é necessário ter um equilíbrio de resultados.” (Entrevista 11)

E ainda pelo facto de alguns não entenderem o porquê do *outsourcing*:

“Fazia-me um bocado de confusão serem duas empresas distintas a trabalharem na mesma linha. Havia pessoas que nos estavam a gerir que não faziam parte da empresa para a qual estava a trabalhar.” (Entrevista 2)

“É assim, confusão gera-me um pouco porque eu sou muito sincera eu não percebo o porquê do outsourcing. [...] chego à conclusão que não é pelas melhores razões. Talvez seja mais fácil despedir, não sei. Eu vou ser muito sincera, não entendo o outsourcing. Eu penso que será mais fácil para uma empresa do tamanho da empresa mãe não ter que se preocupar com os trabalhadores. Porque no fundo nós estamos na base, no fundo nós é que suportamos o negócio.” (Entrevista 3)

Outro dos sentimentos reportados pelos entrevistados é um **sentimento de estranheza** pelo facto de existir, nesta realidade, um tratamento diferenciado entre operadores que estão diretamente contratados pela empresa cliente e operadores contratados em regime de *outsourcing*, que resulta numa divisão e fragmentação do coletivo de trabalho:

“Há um tratamento diferente para os trabalhadores dessa empresa e para os trabalhadores de outsourcing. Quem se informa sobre isso sabe perfeitamente o que é que acontece. Mas é um bocado estranho nos dias de hoje haver esse tipo de tratamento, é quase como se fosse uma forma de escravatura. Escravatura moderna. [...] Há uma grande diferença, é terrível, infelizmente é terrível.” (expira profundamente) (Entrevista 8)

“Nós tínhamos conhecimento de operadores que trabalhavam em Call Center, diretamente para a empresa mãe, em que os prémios eram totalmente superiores, nem se comparavam. Nós pensávamos: fazemos o mesmo trabalho, aparentemente, segundo o que chefe indicava,

tínhamos melhores resultados, e acabávamos por não sermos premiados por causa disso. E sabíamos perfeitamente que era pelo facto de estarmos numa empresa subcontratada.” (Entrevista 9)

E ainda pelo facto de ser o primeiro emprego:

“Foi a primeira vez. Para mim era tudo novo, era o meu primeiro trabalho.” (Entrevista 7)

- Repercussões desta forma de gestão ao nível dos trabalhadores

Intimamente relacionada com a subcategoria anterior, esta última subcategoria surge com o intuito de se perceber de que forma a relação de emprego triangular, presente nos *Call Centers*, se repercute nos trabalhadores, nomeadamente ao nível da sua motivação e envolvimento para com o trabalho. Trata-se de outra das questões de investigação deste estudo e com um enorme impacto para a gestão de recursos humanos num *Call Center*.

A grande maioria dos entrevistados referencia consequências ao nível da motivação para o trabalho derivado das seguintes situações (subcategorias de 2º nível):

- Benefícios diferentes entre operadores: gerando percepções de injustiça e de falta de equidade no tratamento dos diferentes trabalhadores – permanentes e subcontratados.

“Eu não acho que o trabalho de Call Center seja o pior do mundo. Eu gosto do trabalhar lá e gosto do que faço mas acho que somos muito prejudicados comparado com outros assistentes que também representam a mesma marca e claro que desmotiva. Desmotiva que pessoas que têm o mesmo tipo de trabalho e de funções, representando a mesma marca, tenham benefícios que outros não têm. Porque no fundo eles pedem-nos para defendermos a marca, não é para defender a empresa, para valorizar, para dar atenção ao cliente mas depois não nos dão tanto, quanto aquilo que pedem em troca.” (Entrevista 5)

“A realidade, seja de incentivos de prémios, seja salarial, é totalmente distinta se estamos diretamente vinculados com o cliente, com a empresa mãe do que com uma empresa de outsourcing, é completamente distinta.” (Entrevista 11)

“Depende da realidade de cada uma. Se me perguntares assim “Se fosses funcionário da empresa cliente tinhas outros benefícios que não tens hoje? Tinha.” Gostavas mas então de trabalhar para empresa cliente? Gostava.” Tinha outros benefícios que hoje em dia não tenho. Mas apenas por isso.” (Entrevista 14)

“É óbvio que quem trabalha diretamente para a empresa cliente tem regalias que nós não temos, não sou funcionário daquela empresa.” (Entrevista 14)

- E, consequentemente, uma desvalorização do trabalhador: que nos reporta para uma das consequências do *outsourcing*.

“As empresas de outsourcing são terríveis. Para eles é um número, para a empresa de outsourcing é um número. Para a empresa mãe também é um número, e não há expectativas. O problema é esse, não há expectativas, e isso desmotiva.” (Entrevista 8)

“Eu acho que o facto de haver uma empresa a subcontratar é uma forma de desvalorizar o trabalhador. Porque a empresa de outsourcing, que está a trabalhar para a outra empresa que pede para contratar, acaba por retirar, de certa forma, algum rendimento que provém do trabalho da pessoa, do trabalhador e isso é uma forma de desmotivar o trabalhador que sabe que existe alguém a lucrar com o rendimento que supostamente o trabalhador iria levar para casa e que existe uma parte desse rendimento que é absorvida por uma empresa que basicamente está a gerir os recursos humanos.” (Entrevista 10)

“Os trabalhadores de Call Center são números, apenas. Lá está, a tal situação da produtividade versus número de pessoas que lá estão. Não estou a dizer que são animais, são pessoas mas que contam como números e são geridos dessa forma ou seja, a empresa que te contrata a ti, combina com a empresa mãe, vamos trabalhar para atender X número de chamadas, e vão receber aquele valor fixo por aquele X número de chamadas.” (Entrevista 13)

- Instabilidade no local de trabalho:

“Tinha outra motivação, tinha uma vida completamente diferente. Tinha perspectivas, principalmente teria perspectivas que não tenho neste momento.” (Entrevista 8)

“Ora bem, certamente estaria com menos cabelos brancos. Ou seja, eu não posso dizer que no local onde me encontro iria ser tratado de forma diferente se tivesse uma relação contratual direta com a empresa mãe. Não acho! Acho que seria semelhante, muito igual, pelo menos nós vemos essa postura no local de trabalho e acho que sim. Agora, lá está, para os meus cabelos brancos, pensar que estava com um contrato, não haver estes intermediários, estas renegociações que eu sei que de x em x tempo acontecem, saber se aquela empresa vai manter os mesmos serviços, se vai continuar a prestar serviços para um mesmo número de pessoas. Isso é algo que está permanentemente a ser negociado. Ou seja, é uma fonte de preocupação, vai-me desgastar, vai-me tirar energia, vai-me deixar mais stressado. Eu, por mim, não sou uma pessoa stressada mas isso é uma preocupação constante como é óbvio. Ou seja, pessoalmente não trabalhava nem mais nem melhor mas teria mais energia para trabalhar.” (Entrevista 13)

“Possivelmente identificar-me-ia mais e teria mais motivação se fosse contratada por parte da empresa mãe, em vez de ser contratada em outsourcing. Por causa dos despedimentos que têm havido na empresa de outsourcing e pelo facto de a empresa mãe tentar manter os seus trabalhadores. Teria uma maior estabilidade e também esperaria da empresa mãe um maior acompanhamento ao nível de formação contínua, um acompanhamento mais próximo.” (Entrevista 15)

- Sentimento de não pertença:

“Há um sentimento de não pertença. No fundo, eu estou a trabalhar para uma empresa mas eu não visto a camisola dessa empresa. “Porquê que me vou preocupar?” Eu acho que se eu trabalhasse diretamente para a empresa cliente, eu teria mais preocupação em dizer “olha eu acho que isto não está bem.” Não haverá outra forma de fazer isto? Mas eu não visto a camisola da empresa. Eu ganho o ordenado mínimo para quê que eu me vou estar a preocupar? Se eles querem fazer as coisas assim, fazemos as coisas assim.” (Entrevista 3)

- Formações de pior qualidade:

“Tem bastante influência. Conforme eu disse há pouco, as formações não são de todo boas. Há muitas lacunas porque se fosse a empresa, vinha uma pessoa responsável da empresa, uma pessoa responsável, dar a formação. As formações são dadas pela empresa de outsourcing. Estas últimas formações que nós tivemos foram com uma pessoa que aprendeu de outra pessoa que tinha tido formação com outra pessoa que essa sim tinha tido a formação original. Tem muitas pessoas à mistura, o que faz com que haja muitas lacunas.” (Entrevista 6)

De salientar que alguns dos entrevistados fazem referência a consequências ao nível da sua motivação e envolvimento para o trabalho mas não ao nível do seu profissionalismo:

“A motivação é completamente diferente mas o profissionalismo, isso não! Eu vejo isso em muitos colegas que estão lá mesmo só para receber o dinheiro mas isso também depende das pessoas. Vejo colegas tanto no outsourcing como na empresa, colegas efetivos, que estão lá por estar, que não são nada profissionais. E vejo colegas que tanto no outsourcing como na empresa são completamente profissionais. Ser profissional, isso depende de cada um e podes estar numa empresa de trabalho temporário ou na própria empresa a trabalhar.” (Entrevista 8)

“Tinha era preferência que fosse diretamente para a empresa mãe. (risos) Nunca trabalhei para a empresa mãe mas é o sonho de qualquer pessoa que trabalha com outsourcing.” (Entrevista 5)

É importante ainda referir que dos entrevistados apenas dois mencionaram não sentirem qualquer repercussão ao nível da sua motivação pelo facto de estarem em situação de subcontratação, sem vínculo direto à empresa mãe.

III) (Duplo) Contrato Psicológico

A terceira categoria decorre da categoria anterior, ou seja, havendo a percepção de uma relação de emprego triangular nos *Call Centers* e a existência de duas empresas na gestão do trabalho dos operadores de *Call Center*, alguns autores remetem para a presença de um duplo contrato psicológico. Assim sendo, torna-se fulcral perceber sobre quem é que o trabalhador na realidade se sente vinculado. Ou seja, se as suas expectativas são sobre ambas as empresas ou se é sobre alguma das empresas em particular.

DUPLO CONTRATO PSICOLÓGICO
Expetativas dos Trabalhadores: Sobre quem? E porquê?
<ul style="list-style-type: none">• Empresa de Outsourcing (14)<ul style="list-style-type: none">○ Proximidade com o trabalhador (7)○ Quem paga o ordenado (4)○ Interlocutora direta (3)• Ambas (1)• Empresa Cliente (0)

Figura VII - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Duplo Contrato Psicológico

Após análise das verbalizações dos entrevistados podemos constatar que a maioria refere que as suas expectativas são para com a empresa de *outsourcing* por três principais razões (três subcategorias):

- Proximidade com o trabalhador:

“Porque é a empresa com quem eu lido mais diretamente no meu dia-a-dia de trabalho.”
(Entrevista 2)

“Sobre a empresa de outsourcing, são eles que trabalham connosco. São eles que deveriam ter o conhecimento de como nós funcionamos. De como o trabalho é. É muito fácil para a empresa mãe impor regras, ditar ordens, eu acho que quem nos devia defender devia ser a empresa de

outsourcing, a empresa por quem nós estamos a trabalhar, porque eles vêm as dificuldades, eles passam o dia-a-dia connosco, vêm que realmente existe algumas etapas, algumas exigências que nos pedem e que não dá. E eu acho que deveriam tomar mais em atenção e nos protegerem um pouco mais mas não é assim que funciona.” (Entrevista 6)

“A única empresa a quem eu tenho de me queixar será a empresa de outsourcing. Pela proximidade. Porque todos os meus colegas, supervisores e chefes diretos fazem parte da empresa de outsourcing.” (Entrevista 10)

- Quem paga o ordenado:

“Sobre a empresa de outsourcing. Neste caso, é a empresa que me paga o salário. O que eu espero receber é apenas por parte da empresa de outsourcing. A empresa mãe não tem uma relação direta comigo, não me dá qualquer vantagem pelo trabalho que eu tenho. A entidade empregadora é a empresa de outsourcing e só eles é que me podem beneficiar ou retirar algum benefício. E só perante eles é que me sinto obrigada legalmente.” (Entrevista 5)

“As expetativas são sobre a empresa de outsourcing. Para todos os efeitos, quem nos paga o ordenado, quem nos exige, é a empresa de outsourcing. (Entrevista 9)

“Considero que em 1º lugar terei que falar com o meu prestador de serviços, com o meu contratador direto porque são eles que me pagam o salário, são eles que devem avaliar em primeiro lugar uma determinada situação e também sei que se eles acharem que é uma mais valia passarem aquela questão para a empresa mãe que eles o vão fazer.” (Entrevista 13)

“Sobre a empresa de outsourcing. Porque é quem me paga o ordenado. Só por isso. Tenho que ser fiel a quem me põe o dinheiro na conta ao final do mês. Se a empresa que me põe o dinheiro na conta ao final do mês me pede para fazer X, eu faço X.” (Entrevista 14)

- Interlocutora direta:

“Sobre a empresa de outsourcing. Eu quando penso nas duas empresas, para mim é como se fosse uma mafia, em que nós temos o cabecilha mas que nunca dá a cara, dá as ordens e os debaixo é que têm que cumprir as ordens. E é assim que eu olho para a empresa mãe, um cabecilha que nunca dá a cara, o trabalho sujo fica para os outros. Para mim a empresa de outsourcing é quem faz o trabalho sujo. Portanto, as minhas expetativas são sempre para com a empresa de outsourcing. Não conto com nada da empresa mãe.” (Entrevista 3)

“Sobre a empresa outsourcing. É a eles que nós temos de entregar os objetivos, é a eles que nós temos que comunicar todas as alterações, todos os desconfortos que nós temos, e só aí é que é depois transmitida a informação ao nosso cliente.” (Entrevista 11)

“Porque a empresa de outsourcing no fundo é a minha interlocutora direta, no fundo é a minha parceira naquele local. [...] isto acontece por vezes quando nós, colaboradores de outsourcing, notámos que temos uma sugestão. Algo que poderia ser alterado. Nós não vamos falar com a empresa mãe, vamos falar com a nossa contratadora, damos aquela sugestão e eles encaminham a informação.” (Entrevista 13)

De salientar que apenas um dos entrevistados referiu que as suas expetativas acabam por recair sobre as duas empresas e explica:

“No fundo temos dois contratos: eu tenho um contrato com a empresa de outsourcing mas também tenho um contrato com a empresa mãe. Porque a empresa de outsourcing tem que cumprir aqueles objetivos com a empresa mãe e nós temos que cumprir os objetivos que é para a empresa de outsourcing atingir os objetivos e nós sentimo-nos na obrigação disso.” (Entrevista 5)

“Hierarquicamente, nós dependemos da empresa de outsourcing, mas a empresa de outsourcing, acima de tudo, depende da empresa mãe, logo nós vamos depender da empresa mãe. [...] Considero-me trabalhadora da empresa de outsourcing mas representante da empresa mãe. Funcionária oficial da empresa de outsourcing mas representante da empresa mãe. Mas todos os dias a estar diante do cliente e a representar uma imagem (da empresa mãe), nós acabamos por adotar essa imagem.” (Entrevista 5)

Importa referir que nenhum dos entrevistados faz alusão à empresa mãe como sendo a empresa sobre a qual têm expetativas uma vez que esta raramente está presente no seu dia-a-dia laboral:

“No local de trabalho, não há ninguém a quem nos possamos dirigir da empresa mãe. Estão lá os representantes da empresa de outsourcing, é a eles a quem tenho de dar respostas, não há ninguém da empresa mãe a quem me possa dirigir.” (Entrevista 9)

“Nós não temos qualquer contacto com a empresa mãe. Não há um único representante próximo de nós. É sempre com a empresa de outsourcing. É como se existisse um muro, para cá é a empresa de outsourcing e para lá é a empresa mãe.” (Empresa 15)

IV) Tipos de Contrato Psicológico (Relacional – Transacional)

A quarta categoria surge como forma de averiguar o tipo de contrato psicológico presente nos *Call Centers*, ou seja, se a relação estabelecida com a empresa é meramente económica ou se, por outro lado, se verifica uma relação do tipo relacional. Para isso foram analisadas as respostas dos entrevistados às seguintes subcategorias que se resumem ao compromisso da empresa e do trabalhador bem como às falhas que resultam dos compromissos que são estabelecidos. Importa salientar que estas subcategorias refletem apenas o ponto de vista do trabalhador.

TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO NOS OPERADORES DE CALL CENTER			
Compromisso da Empresa	Falhas/ quebras no compromisso por parte da empresa	Compromisso do Trabalhador	Falhas/ quebras no compromisso por parte do trabalhador
- Relação de empregador/trabalhador (5) – CP Transacional - Contrato de trabalho (4) – CP Transacional - Apoio ao trabalhador (1) – CP Relacional	- Sim (6) <ul style="list-style-type: none"> Falta de esclarecimento - Não (9)	- Ser profissional (6) - CP Transacional - Dar apenas o que a empresa exige (4) - CP Transacional - Dar o melhor (4) – CP Relacional - Disponibilidade (1) – CP Relacional	- Sim (9) <ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao cliente (questões técnicas) (4) Atingir objetivos – vendas (3) Faltas/ recusar horas extra (2) - Não (6)

Figura VIII - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Tipos de Contrato Psicológico

- Compromisso da empresa (sob a perspectiva do trabalhador)

Pela análise do discurso dos entrevistados podemos constatar que a grande maioria considera como principal compromisso da empresa uma relação de empregador – trabalhador, basicamente uma troca de favores, onde a empresa paga em função do trabalho que recebe:

“O grande compromisso é nos pagarem, perante a prestação do nosso serviço, no final de cada mês.” (Entrevista 7)

“O compromisso basicamente é uma troca de favores: eu trabalho para a empresa, eu dou o meu máximo, e a empresa paga-me, simplesmente.” (Entrevista 10)

“Comprometeu-se a dar-me trabalho enquanto eu cumprir.” (Entrevista 12)

“Foi apenas uma relação normal empregador-trabalhador. Não houve qualquer tipo de compromisso por parte deles, seja de aumentos, seja de regalias, seja do que for, não houve.” (Entrevista 14)

Para além disso, referem ainda como um dos principais compromissos da empresa aquilo que vem especificado no contrato de trabalho, ou seja, apenas as questões contratuais e pouco mais:

“Para além daquilo que está no contrato, tendo trabalhado já numa empresa de outsourcing, eu sei que aquilo que está no contrato é o que está e nada mais, não tenho expectativas.” (Entrevista 2)

“O principal compromisso foi pagar-me o vencimento. As questões contratuais. Nunca me foi prometido progressão ao nível de carreira, por exemplo.” (Entrevista 15)

Por outro lado, uma minoria salienta o apoio ao trabalhador como compromisso estabelecido pela empresa:

“Eu acho que no fundo aquilo a que ela se comprometeu foi a dar apoio ao assistente quer no âmbito da formação, uma formação em condições, como também fizeram muita publicidade aos prémios e às comissões, foi uma das grandes bandeiras deles quando se apresentaram.” (Entrevista 3)

De salientar, a análise de uma das verbalizações quando colocada a questão dos compromissos da empresa, remetendo-nos para um dos riscos do *outsourcing* no seio da gestão das organizações - a perda de autonomia por parte da empresa de *outsourcing*:

“A empresa não me pode dar muito. Quer dizer, a minha empresa faz o que a empresa cliente pede. É um pau mandado como eu sou um pau mandado da minha empresa. A minha empresa não tem vontade própria. A minha empresa faz o que a empresa cliente lhe pede para fazer. Se a empresa cliente lhe diz que nós temos que vender em 100% das chamadas, a minha empresa apenas nos comunica. A minha empresa é um pau mandado. Faz o que o cliente lhe manda e por consequência manda-me a mim fazer.” (Entrevista 14)

- Falhas/ quebras no compromisso por parte da empresa

Havendo um compromisso entre as partes, importa perceber se a empresa tem falhado ao longo da relação que tem estabelecido com o trabalhador. Na sua maioria, os sujeitos referem que a empresa não tem falhado perante os compromissos estabelecidos:

“Não. Felizmente, isso não aconteceu. Também os compromissos não são muitos.” (risos) (Entrevista 10)

Porém, há que prestar atenção a esta análise pois o que é verbalizado pelos sujeitos é que a empresa não tem falhado com aquilo a que se comprometeu (questões contratuais, relação empregado - trabalhador), de cariz meramente económico, mas pelos discursos dos entrevistados são perceptíveis lacunas de nível relacional, como por

exemplo, o reconhecimento e a valorização dos trabalhadores, onde aí as falhas por parte da empresa e que são reportadas pelos sujeitos são notórias:

“Ali a recompensa faz-se muito à base daquilo que tu vendes, se és ou não uma boa vendedora. Não se faz à base do cuidado com o cliente. Apesar de se publicitar que nós estamos ali para ajudar o cliente, na verdade nós estamos ali para vender. És recompensado se venderes. E aqueles que atendem corretamente os clientes, que ajudam os clientes, que resolvem as situações, esse trabalho não é recompensado.” (Entrevista 3)

“Deveria haver algumas normas para nos proteger e neste caso eu acho que a nossa maior recompensa por estar num atendimento deveria ser isso. Uma maneira de nos proteger. Já que a empresa por si não o faz.” (Entrevista 6)

“São poucas as vezes que és reconhecido. E mesmo que haja alguma pessoa que quer reconhecer, quem manda são aqueles grandes que não conhecem as pessoas que estão a trabalhar no Call Center.” (Entrevista 8)

“Um trabalho com uma enorme pressão, enorme desgaste, que exige muito de nós. [...] mal entramos ao trabalho já está alguém ao lado a pressionar. A empresa não quer saber de facto como a pessoa está. É números, números, números.” (Entrevista 9)

São ainda verbalizadas algumas exceções que vão de encontro a situações relacionadas com o dia-a-dia do trabalho em *Call Center* – alterações de horários, dias de folga e dias de férias:

“No fundo eles esquecem-se de nos ler as letras pequeninas, de nos dizer como é que as coisas realmente funcionam, e eu sinto muito falta de apoio por parte da empresa. Acho que se por um lado a nossa função é dar apoio ao cliente, ajudá-lo em todas as questões, não temos esse mesmo apoio por parte da nossa empresa.” (Entrevista 3)

“Apenas as situações normais, situações em que possa pedir um dia de férias e me seja negado mas isso não vou por aí, acho que acontece em todo o lado nos Call Centers. De resto, nada de especial.” (Entrevista 14)

- Compromisso do trabalhador (sob a perspetiva do mesmo)

Pela análise do discurso dos entrevistados podemos constatar que a grande maioria considera como principal compromisso do trabalhador o ser profissional, salientando a questão da confidencialidade, da produtividade, da assiduidade e pontualidade.

“Ser profissional e confidencialidade naquilo que faço porque também assinei contrato para tal.” (Entrevista 2)

“Fazer o melhor que puder pelo cliente e resolver-lhe o problema.” (Entrevista 4)

“Na realidade eu sinto que tenho que me esforçar para ter bons resultados. Não só por mim, pois se tiver bons resultados, vou ter ao final do mês uma compensação mas também para a empresa ter bons resultados, para continuarmos a ter o nosso trabalho.” (Entrevista 5)

“O que eu sinto é aquilo que eu fiz sempre ao longo da minha vida de trabalho. Ser profissional e estarmos ali para servir da melhor maneira o cliente. Foi para isso que fomos contratados e eu gosto de ser assim, tentar ser o mais profissional possível na minha área, mesmo sendo uma área que eu não goste de trabalhar.” (Entrevista 8)

“Acompanhar a produtividade com a pontualidade e a assiduidade, pois cada vez mais se vai dando valor a isso. Se fores pontual, se fores assíduo, vais ter mais trabalho feito e melhores resultados. Nesse aspeto, sem dúvida, aquilo que eles mais esperam e aquilo que mais trabalho é demonstrar índices de produtividade bons, como é óbvio.” (Entrevista 13)

“Tenho que ser assídua, ser pontual, cumprir as funções para as quais me contrataram e cumprir os objetivos que são estipulados. Basicamente é atender muitas chamadinhas, rapidinho.” (Entrevista 15)

Outros referenciam que dar o seu melhor é outro dos principais compromissos para com a empresa:

“Desempenho das minhas tarefas o melhor que eu sei, e dar o meu melhor. Para que também consiga daí tirar alguns benefícios.” (Entrevista 7)

Por outro lado, alguns sujeitos indicam que apenas cumprem com aquilo que lhes é exigido, exprimindo um sentimento de desagrado face à postura que a empresa tem adotado para com eles:

“Eu tenho que cumprir aquilo que assinei. Tenho que atender bem o cliente, seguir o procedimento, ser educada e fazer bem o meu trabalho. Mais nada. Não tenho aquele sentimento de dar nada em troca porque eu penso que a empresa também não faz nada por mim. Não tenho esse sentido de obrigação.” (Entrevista 3)

“Nós tentamos dar sempre o melhor mas chegamos a um ponto em que vemos que não recebemos nada em troca, acabamos por desistir.” (Entrevista 6)

“Sinto que tenho que dar o que me exigem, no mínimo. Mais do que isso não me sinto na obrigação de lhes dar absolutamente nada a mais do que aquilo que me pedem. É uma relação de números, eu sou um número, a minha empresa é um número, eu sou um número, atendo um determinado número de chamadas, ganho um determinado número, um valor que me põem na conta ao fim do mês. E não tenho nenhum tipo de relação, de compromisso com eles, nem eles comigo. Eu apenas faço o que eles me pedem, e eles pagam-me o que é suposto. Fim da relação.” (Entrevista 14)

Um dos entrevistados faz ainda alusão à questão da disponibilidade e explica:

“Este trabalho é um trabalho, essencialmente, de disponibilidade, nós temos de estar sempre disponíveis, sempre com os contactos disponíveis porque a qualquer altura pode surgir alguma eventualidade e nós temos que estar cá para ajudar.” (Entrevista 11)

- Falhas/ quebras no compromisso por parte do trabalhador

Nesta subcategoria pretende-se perceber se face aos compromissos estabelecidos, se os entrevistados sentem que falharam com a empresa ao longo desta relação de trabalho. E aqui as respostas dividem-se: - por um lado, aqueles que consideram que não têm falhado:

“Há dias que correm menos bem e que achamos que não correu tão bem. Mas falhar, falhar redondamente, não.” (Entrevista 5)

“Agora se formos a colocar a outra parte de lado, ou seja, se me perguntares quantas vezes é que a empresa falhou para comigo, tenho quase a certeza que a empresa falhou muito mais para comigo do que eu com a empresa.” (Entrevista 9)

“Não, de forma alguma. Talvez se fizeres essa pergunta ao outro lado talvez a resposta possa ser outra. Mas a minha consciência acima de tudo.” (Entrevista 10)

“Eu acompanho sempre muito de perto os meus índices de produtividade que têm estado bons, não falto, não me atraso, nunca faltei, nunca me atrasei uma única vez portanto tenho boa produtividade.” (Entrevista 13)

Por outro lado, na análise das verbalizações dos que consideram que falharam, estas falhas, quando ocorrem, devem-se principalmente a três razões (subcategorias de 2º nível):

- Questões técnicas que dificultam o atendimento ao cliente:

“Há coisas que falhas, porque tu não és uma máquina e apesar de haver um guião para nós nos guiarmos, nós nem sempre conseguimos fazer o atendimento da melhor maneira e isso às vezes nem depende muito de nós. Pode depender de outras situações, das ferramentas que estás a trabalhar, pode depender até do próprio cliente que não se está a expressar bem, pode depender também da informação ou falta de informação que nos dão, porque às vezes o cliente é o primeiro a saber da informação antes do próprio comunicador.” (Entrevista 8)

“Eles basicamente dão umas condições ao trabalhador e o trabalhador tem de superar sempre as metas independentemente das condições que lhe são dadas. Que nem sempre são as melhores.” (Entrevista 10)

- Dificuldades em atingir os objetivos propostos (vendas):

“Tento resolver as situações da melhor forma possível mas existem algumas coisas que eles querem, nomeadamente, vendas em que eu deixo de parte. A nossa linha não era essa, a nossa função não era essa. É uma linha de apoio, porque é que eu tenho de vender?” (Entrevista 6)

“Posso abordar a questão de nos exigirem uma determinada percentagem de vendas, que eu não as cumpro.” (Entrevista 14)

- Faltas/ Recusar horas extra:

“Eu falho com a empresa no sentido das faltas, recuso-me a dar horas extraordinárias, não dou. Apesar de no fundo não sentir qualquer sentido de obrigação com a empresa no sentido de dar mais, é óbvio que quando eu acabo de atender um cliente, e penso eu não deveria ter feito assim, fiz asneira com este cliente. Sinto essa responsabilidade. Mas não é tanto pela empresa, é mais pelo cliente.” (Entrevista 3)

“Ao longo destes 3 anos foi a única falta injustificada. É o cansaço, pois desde há uns tempos para cá, começaram-nos a pedir horas extras. Chega a um momento que satura, porque a empresa não valoriza, não há nenhum incentivo de valorização. Um prémio de assiduidade, por exemplo. As minhas falhas acabam por ser um reflexo daquilo que a empresa não me dá.” (Entrevista 15)

V) Práticas de Recursos Humanos nos *Call Centers*

Esta categoria emerge da pertinência do tema para a gestão de pessoas num *Call Center* e para nos contextualizar relativamente às práticas e políticas de recursos humanos que são adotadas neste setor de atividade. Mais uma vez, trata-se de uma categoria que não está diretamente relacionada com as questões de investigação que são levantadas. No entanto, trata-se de uma categoria que, depois de analisada, nos poderá dar algumas pistas de relevo tendo em conta o nosso objeto de estudo.

PRÁTICAS DE RH's NOS CALL CENTERS			
Processo de Seleção	Formação	Integração	Sugestões de melhoria – por parte dos operadores de CC
- Fases do processo de seleção; - Qualidade no processo de seleção; - Veracidade das informações prestadas no processo de seleção.	- Mais-valias: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conhecimentos técnicos (ferramentas, aplicações, produtos); ○ Relação com o cliente (atitudes, comportamentos) 	- Não existe (12) <ul style="list-style-type: none"> ○ É uma integração ao longo do trabalho - Existe (3)	- Mais regalias (5); - Apoio Psicológico (3); - Tempo de pausa (3); - Motivação (2); - Relação com chefias (2); - Investimento na qualidade/formação (2).

Figura IX - Quadro referente à emergência das categorias e subcategorias – Práticas de RH nos Call Centers

- Processo de Seleção

A primeira subcategoria identificada diz respeito ao processo de seleção. Todos os entrevistados referem que passaram por este processo e avançam com algumas verbalizações que nos remetem para três subcategorias de 2º nível. Nomeadamente, as fases que o constituíram; a perda de qualidade no processo de seleção e a veracidade das informações que são apresentadas nesta fase.

- Fases do processo de seleção: de uma forma consensual, a grande maioria refere que o processo de seleção é composto essencialmente por três fases – uma entrevista de grupo, os testes psicotécnicos e uma entrevista de seleção.

“Houve uma entrevista em grupo. Depois houve testes psicotécnicos e depois uma entrevista individual.” (Entrevista 7)

“Foi uma entrevista de grupo, de apresentação, depois foram os testes psicotécnicos que foram pertinentes porque tentavam contextualizar os nossos conhecimentos para a vaga em questão. E depois uma entrevista individual.” (Entrevista 15)

- Perda de qualidade no processo de seleção: é perceptível pelo discurso dos entrevistados que o processo de seleção tem perdido qualidade ao longo dos tempos.

“Hoje em dia, aquilo que eu vejo é que quase sempre eles metem “a torto e a direito”. E nem sempre as pessoas que ultimamente são colocadas nas funções têm perfil para aquilo.” (Entrevista 4)

“Eu acho que nos dias de hoje apostam mais em quantidade do que qualidade. O que eu me recordo é que da primeira vez que entrei para o Call Center foi completamente diferente. Na altura passei por vários processos, tive praí três entrevistas e fiz testes psicotécnicos. Da última vez que entrei, há 6 anos atrás, só tive uma entrevista, que foi a entrevista com a empresa de trabalho temporário e depois não fiz mais nada, nem testes psicotécnicos. E isso fez-me logo ver que a aposta deles era mais na quantidade do que na qualidade de uma pessoa.” (Entrevista 8)

“Aliás, se bem me recordo das pessoas que se candidataram em simultâneo comigo, creio que não houve nenhuma triagem, todas as pessoas ficaram a trabalhar. Acabaram por desistir 90% das pessoas, desistiram. Mas ninguém ficou de lado, toda a gente ficou aprovado e começou a exercer funções. Houve pessoas depois que não tinham queda para aquilo.” (Entrevista 14)

- Veracidade das informações prestadas: é possível constatar algumas falhas nas informações prestadas ao nível de horários, folgas, basicamente “não dizem tudo”.

“Conforme eu disse, o processo de seleção não foi de todo explícito. Disseram-nos que era para atender chamadas, qual era a linha em questão, que eram questões básicas mas só mesmo na formação é que percebemos ao certo o que é. [...] Eu acho que na altura, a pessoa que nos estava a fazer a seleção também não sabia a dimensão daquilo que nós íamos passar e então foi tudo muito subjetivo, tudo muito vago [...] nós só temos realidade quando começamos a atender.” (Entrevista 6)

“As pessoas são indicadas para um horário que depois na prática é um horário completamente diferente, e as condições também.” (Entrevista 8)

“Falha de informação acabou por não haver. Agora existiu sim informação que não foi dada corretamente. Portanto, inicialmente questionaram qual era o horário preferencial, uma pessoa acaba por indicar qual era o horário preferencial, quando chega a hora H, totalmente diferente.”

“Acaba por não haver falta de informação, existe informação errada, que eles se comprometem a algo e depois chega a hora H e é totalmente diferente. As folgas também, é algo que perguntam qual é a preferência, a pessoa indica a preferência, dão a entender que sim, que vão ser aqueles dias de folga, sábado e domingo vamos supor, e chega a hora H e temos tudo menos aquilo que nos daria jeito.” (Entrevista 9)

“Dão a entender que se fores um bom operador, sobes facilmente. Uma pessoa, falo por mim, fui iludido, dando-me essa informação, se calhar daqui a 5, 6 anos já estou lá em cima. Agora chegamos ao atendimento e é totalmente diferente. Dificilmente, alguém sobe, claro que há exceções e as pessoas que sobem têm o direito de o fazer, agora não é tão fácil como dão a entender. Só facilidades, ou o atendimento é muito simples, é só lidar com o cliente, é muito fácil, e não tem nada a ver.” (Entrevista 9)

- Formação inicial

A segunda subcategoria identificada diz respeito à formação dos trabalhadores. Todos os entrevistados, sem exceção, passaram por esta fase e consideram-na muito importante tendo em conta o que os espera no local de trabalho:

“A mais-valia principal foi darem-nos a base para depois conseguirmos prosseguir com o trabalho efetivo. Mas são as bases, claro que não se pode aprender tudo em sala. Só na experiência é que desenvolvemos as nossas capacidades mas sem a formação não podia haver qualquer tipo de atendimento pelo menos uma pessoa que entra pela 1ª vez neste mundo não tem qualquer hipótese sem a formação.” (Entrevista 5)

“A formação foi uma ferramenta que me permitiu entrar no andamento do trabalho, neste caso, na rotina. Ajudou-me, de certa forma mas a formação não é tudo.” (Entrevista 10)

“A formação é um enquadramento daquilo que te espera. Não vais aprender o trabalho que vais fazer na formação é impossível, principalmente nestas áreas porque lá está são muito abrangentes, com muitas coisas diferentes mas enquadra-te e dá-te uma ideia daquilo que te vai esperar. Tu não vais saber resolver mas já ficas à espera que aquilo vai acontecer. E dão-te depois as ferramentas para no momento ires à procura da solução.” (Entrevista 13)

“Sem a formação não seria possível atendermos as chamadas, não temos qualquer consciência, qualquer noção do que é atender um cliente nem sequer o funcionamento das várias aplicações. A formação é importante para contextualizar o assistente e para que tenha segurança nas funções que vai desempenhar.” (Entrevista 15)

Destacam-se, como mais-valias desta formação, os conhecimentos técnicos que são adquiridos ao longo desta fase:

“Com a formação aprendi mesmo a parte técnica.” (Entrevista 4)

“As aplicações, as questões mais técnicas. Do resto, logo se vê, logo aprendes.” (Entrevista 6)

“Basicamente conhecer o produto. Quando fui para lá, tinha uma ideia do que era o serviço mas a nível técnico, desconhecia grande parte das anomalias que existiam.” (Entrevista 9)

“Esta formação serviu para nos contextualizar do âmbito da empresa para a qual iríamos desempenhar funções, e termos conhecimento das aplicações informáticas que podíamos trabalhar.” (Entrevista 15)

Bem como as competências ao nível da relação que se estabelece com o cliente:

“A relação com o cliente, a atitude comportamental com o cliente, a postura, basicamente isso. Mais a relação com o cliente, ou com as pessoas, um modo diferente de atuar com as pessoas, sem ser fisicamente, mas através do telefone. Sem estarmos a ver a pessoa, termos uma noção daquilo que a pessoa nos está a transmitir, saber atuar da melhor forma.” (Entrevista 11)

- Integração

Pelas verbalizações dos sujeitos foi possível detetar que não existe, nos *Call Centers*, uma política de integração dos novos colaboradores. Trata-se de uma integração que é feita entre os operadores, na maioria das vezes em situação de formação no local de trabalho - *side by side*, tratando-se de uma integração informal que se vai desenrolando no local e na dinâmica do trabalho.

“Eu ao fim de alguns meses ainda não sabia o nome dos supervisores, só sabia o nome do meu chefe de equipa e pouco mais.” (Entrevista 3)

“Nós sabemos que são colegas novos porque eles vêm ouvir algumas das nossas chamadas, eles chegam quase sempre em grupo. Agora não há aquela apresentação, aquelas boas vindas. Não existe. Até porque, na maior parte das vezes, quando os conhecemos eles estão com aquela cara super assustada.” (Entrevista 6)

“A integração que há é entre os operadores. Basicamente, pelo dia a dia, pelas pausas que tínhamos, a hora de almoço, convivíamos e aí sim, acabou por haver alguma integração.” (Entrevista 9)

*“Existe mas acho que não de uma forma consciente. Ou seja, eles apenas nos levam até à sala, apresentam-nos a pessoa com quem vamos fazer as escutas, o chamado *side by side*, apresentam-nos os responsáveis do Call Center e é isso. Não há nenhuma formalidade de apresentar aos outros assistentes ou seja quem for. Aliás, hoje em dia, há pessoas que trabalham comigo, que fazem a mesma coisa que eu, que nem sei quem são.” (Entrevista 14)*

“Os trabalhadores saem de formação teórica, continuam numa formação prática e passam logo para o atendimento. Não há uma integração formal por parte da empresa.” (Entrevista 15)

Alguns dos entrevistados referem algum tipo de integração referenciando como exemplo a apresentação das chefias, e uma visita ao *Call Center* mas são situações muito pontuais e que foram verbalizadas apenas por três sujeitos:

“[...] houve uma apresentação dos funcionários, dos supervisores e de quem eram os responsáveis e do local onde íamos trabalhar. Estivemos a fazer side by side (ouvir chamadas com outros colegas para aprender) e íamos conhecendo os colegas.” (Entrevista 2)

“pelo menos o que me fizeram, foi uma apresentação do local, às pessoas que são a tua chefia e depois uma visita guiada ao próprio Call Center, às pessoas.” (Entrevista 7)

“Há uma preocupação quando te vão arranjar uma secretária para te colocarem perto de pessoas que trabalhem no mesmo serviço que tu, que tenham mais experiência e que te possam ajudar.” (Entrevista 13)

- Sugestões de Melhoria na Gestão de Trabalhadores num *Call Center*

Outra das subcategorias importante para esta análise diz respeito à opinião que os entrevistados teceram sobre a gestão de recursos humanos que se pratica num *Call Center* e de que forma esta poderia ser melhorada dando algumas sugestões. Trata-se de uma questão difícil de responder como um dos entrevistados verbalizou:

“É uma pergunta difícil porque estamos a falar dos interesses de um funcionário que vão colidir com os interesses económicos da empresa mãe. Eu se dissesse que por exemplo, em vez de ter 10 minutos de pausa durante o meu trabalho, podia ter 12, isso iria ser mau para a empresa. Porque eu já não ia atender uma chamada e isso multiplicado por 300, são 300 chamadas a menos que a minha empresa ganharia. Quem diz a pausa, diz as vendas, quem diz as vendas, diz tudo o que poderia trazer bem-estar para mim iria penalizar economicamente a minha empresa.” (Entrevista 14)

No entanto, após a análise das verbalizações dos entrevistados emergiram as seguintes subcategorias de 2º nível que retratam as sugestões dos trabalhadores e espelham um sentimento de esperança de que as coisas podem melhorar.

- Mais regalias: a principal reivindicação expressada pelos trabalhadores prende-se com a obtenção de mais regalias quer a nível salarial, quer a nível de reconhecimento e valorização do seu trabalho.

“Dinheiro e mesmo a nível de acharem que o que nós fazemos qualquer pessoa pode fazer. Reconhecimento.” (Entrevista 2)

“Para as funções que nós temos, para as responsabilidades que temos, sim, sinto que devíamos ser mais bem remunerados.” (Entrevista 11)

“Os próprios trabalhadores estariam mais satisfeitos se tivessem mais regalias salariais. Se não for possível, um reconhecimento maior do seu trabalho, com mais estabilidade. Obviamente que nestas condições a pessoa vai trabalhar melhor. Vai trabalhar com um sorriso. [...] se as pessoas forem incentivadas, se sentirem valorizadas, com um bom ambiente de trabalho, automaticamente as coisas correm melhor.” (Entrevista 13)

“Podiam-me aumentar os ordenados que já não me aumentam há 7 anos, por exemplo. Há 7 anos que temos os salários congelados. Era um incentivo.” (Entrevista 14)

“Acho que quem está num Call Center, ao valor que pagam, é para sobreviver, não é para viver. Quem trabalha lá é quem não tem mais nada para trabalhar. Isto na minha perspetiva, e na dos meus colegas de trabalho, acima dos 95%.” (Entrevista 15)

- Apoio Psicológico: alguns dos entrevistados refere a não existência de um apoio psicológico, apoio esse que consideram bastante importante tendo em conta a natureza das funções que exercem e dos riscos psicossociais que estão por detrás, resultando, muitas vezes, em situações de exaustão emocional - *stress* e *burnout*.

“Penso que deveríamos ter também acesso a apoio psicológico e a maior parte dos médicos, falo de médico de família, não está preparado para lidar com este tipo de situações.” (Entrevista 3)

“Outra coisa interessante era uma consulta por semana no Call Center onde tu podias ir falar com um psicólogo e deitar cá para fora toda a pressão e stress que aqueles clientes nos põem.” (Entrevista 5)

“Deveria haver uma maior preparação ao nível psicológico, nós não estamos à espera de aquilo que vai acontecer. Eu nos primeiros meses senti-me um pouco perdida. Mas vamo-nos habituando.” (Entrevista 6)

“Como é algo tão exaustivo a nível mental, acho que devíamos ter algum apoio a este nível. Por exemplo, ao nível do nosso seguro não cobra esgotamento nervoso. Isso é o que mais há. O que é que nos pode acontecer num Call Center? Os seguros que nós temos deveriam adequar-se à nossa função. Eu já não pedia a nível monetário mas a nível de mais assistência, principalmente.” (Entrevista 6)

- Tempo de pausa: alguns dos entrevistados referem também a questão do tempo das pausas e consideram que, mais uma vez tendo em conta a carga psicológica inerente às funções que exercem, o tempo de pausa deveria ser alterado. De referir que esta é também uma das reivindicações do Sindicato dos Trabalhadores de *Call Center*.

“Para começar, eu acho que esta profissão deveria ser considerada de desgaste rápido. Penso que a nível de pausas, deveriam ser reconsideradas. São 3 minutos por cada hora. Em 8h, são 24 minutos. Penso que a carga horária deveria ser inferior.” (Entrevista 3)

“Acho que o trabalhador de Call Center devia ter mais tempo de pausa. Acho que quem está ali a lidar o cliente, devia poder ter pausa sem estar a pedir autorização. Só que eles exigem muito e acho que somos um bocadinho escravizados nesse aspeto. Se calhar havia melhor ambiente em termos de trabalho para alguns operadores que são mais suscetíveis em entrarem em conflito.” (Entrevista 7)

“Mudava muita coisa. (risos) Em 1º lugar, a carga de pausa, nós temos 3 minutos por cada hora, é muito pouco. Uma pessoa que esteja a atender 5h seguidas como é o meu caso, em 5h, tem 15 minutos de pausa. Isso era algo, que em 1º lugar, tratava logo de alterar.” (Entrevista 9)

- Motivação: a motivação dos trabalhadores é outra das questões ténues num *Call Center* e que é também referenciada pelos entrevistados.

“Acho que devia de haver por vezes mais motivação para este tipo de trabalho porque no fundo, estar a atender chamadas o dia todo, seja de clientes, seja de agentes, fisicamente não cansa mas psicologicamente sim e a nível de motivação nós não temos muita.” (Entrevista 2)

“Eu acho que se tem que começar pela base que é: as pessoas têm que estar motivadas para o que estão a fazer, para que os resultados apareçam e o prestador de serviços também ganhe com isso. Normalmente, as coisas são feitas ao contrário que é: os resultados não aparecem, vamos mandar esta gente embora. Aí está a grande diferença. Valorizar as pessoas, que é muito bonito de se ouvir mas muito difícil de pôr na prática.” (Entrevista 13)

- Relação com chefias: segundo alguns dos entrevistados a relação das chefias com os operadores deveria ser melhor trabalhada pois existem algumas lacunas interpessoais a este nível.

“A relação coordenação – funcionário, podia ser mais direta, para fazermos um pedido à empresa, é preciso quase que meter um requerimento.” (Entrevista 5)

“Alterava bastantes coisas: como eles gerem as pessoas, como eles comunicam, como eles lidam com as pessoas. Houve um responsável que me disse uma altura: “Vocês são autêntica carne para canhão”. Não nos dão o devido valor e muitas pessoas que ligam para lá agem de forma errada a nível ético porque eles o permitem. Havia muita coisa que devia ser mudada para que este trabalho fosse considerado em condições. Sem dúvida.” (Entrevista 6)

- Investimento na qualidade/ formação/ investimento no trabalhador: outra das medidas sugeridas pelos entrevistados passa por um maior investimento na qualidade do atendimento, um maior investimento na pessoa, em detrimento dos parâmetros quantitativos que hoje em dia são tão valorizados.

“Eu apostava em qualidade de atendimento porque acho que é muito importante e para o cliente faz uma grande diferença. Aquilo que eu vejo, o que se aposta é na quantidade, não se aposta na pessoa. Já vi muito bons operadores de Call Center a irem embora e eram mais-valias, tanto para a empresa como para o atendimento que se faz. O cliente nota muito isso. Se fores atendido

por um bom comunicador, um comunicador que sabe aquilo que está a dizer, que sabe aquilo que faz, o cliente também sente, faz toda a diferença. E aí a empresa teria a ganhar.”
(Entrevista 8)

“Devia ser extrair o melhor de cada um, pois se for extraído o melhor de cada um, vais ter melhores resultados.” (Entrevista 13)

6. Discussão e Conclusões

Finalizada a análise de conteúdo referente aos discursos dos sujeitos, chegou o momento de refletir e apresentar as conclusões tendo em conta as questões de investigação inicialmente formuladas.

A primeira reflexão recai sobre um tema que não está diretamente relacionado com nenhuma das questões de investigação traçadas no presente estudo, mas que serviu para nos contextualizar relativamente aos motivos que levam os sujeitos a enveredar por este tipo de trabalho e o que os leva a permanecer. Como principais motivos para se iniciar um trabalho em *Call Center* prevalecem as questões económicas derivado da falta de opções no mercado de trabalho (Sousa & Marques, 2006; Roque, 2013). O sujeito não procura neste trabalho uma forma de realização profissional mas sim suprimir uma necessidade – causas externas. Trata-se da única e última saída para muitos. A literatura afirma também que o *Call Center* é um meio de transição (Mocelin & Silva, 2008); porém, uma parte significativa da nossa amostra é composta por sujeitos com idades superiores a 30 anos e com uma antiguidade na função superior a 10 anos. Isto leva-nos a refletir sobre os motivos que levam o trabalhador a permanecer e a continuar a exercer funções neste setor de atividade de forma precária. Mais uma vez, imperam as causas externas onde a necessidade de ganhar dinheiro para fazer face às suas obrigações pessoais é a prioridade e ainda porque muitos destes trabalhadores se acomodaram a esta realidade e têm medo de arriscar devido à falta de oportunidades de trabalho que caracteriza o nosso país na atualidade. Estes dados corroboram com o que tem sido avançado na literatura, onde alguns autores afirmam isso mesmo (Bono, 2000; Santos & Marques, 2006; Roque, 2013).

São vários os estudos que teorizam sobre a existência de uma relação de emprego triangular em determinados contextos (Druker & Stanworth, 2004; Davidov, 2004; Chambel & Castanheira, 2010; Chambel, 2012). No presente estudo, a primeira questão de investigação levantada tem como objetivo perceber se os trabalhadores de *Call Center* têm ou não a perceção da existência de uma relação de emprego triangular no contexto onde estão inseridos:

Q1: Existe ou não a percepção de uma relação de trabalho triangular para os trabalhadores de *Call Center*?

1.1 Este tipo de relação é explicada e percebida desde o início ou persistem dúvidas após a relação de trabalho ter iniciado?

1.2 A relação triangular presente nos *Call Centers* influencia o envolvimento dos trabalhadores na empresa, ou seja, existirão repercussões ao nível do seu Contrato Psicológico?

Este estudo permitiu-nos obter as respostas para estas questões. Ficou claro que existe, de facto, uma consciência por parte dos operadores de *Call Center* da existência de uma relação de emprego triangular na sua realidade, indo ao encontro do que foi avançado pela revisão de literatura. A maioria encara com normalidade o recurso ao *outsourcing* pois trata-se da realidade das empresas deste setor de atividade e muito raramente o trabalhador é contratado diretamente pela empresa mãe. Isto já é como um dado adquirido para quem trabalha neste setor de atividade.

No entanto, pelo discurso dos entrevistados, podemos apontar algumas das desvantagens da utilização do *outsourcing* que vão de encontro ao que é mencionado na literatura (Weidenbaum, 2005; Belcourt, 2006; Cunha *et al.*, 2010; Handley, 2012). De salientar uma perda de controlo ao nível da execução das atividades uma vez que a maioria menciona que a empresa cliente (empresa mãe) nunca está presente no dia-a-dia de trabalho. E, conseqüentemente, isto gere um menor envolvimento e dedicação por parte dos trabalhadores (Drucker, 2002), pois estes não se sentem apoiados, podendo repercutir-se numa má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação (Kovács, 2006). Ora, o facto de estarem duas empresas envolvidas na gestão do trabalho traz então repercussões ao nível da motivação e da ligação dos trabalhadores com a empresa, com repercussões ao nível do seu contrato psicológico (Rousseau, 1995). Ou seja, a maioria refere que preferia estar diretamente vinculado à empresa mãe pois o facto de haver uma empresa intermediária gera inúmeras situações desconfortáveis para o trabalhador. De salientar a percepção de que operadores que exercem as mesmas funções obtêm benefícios diferentes apenas pelo facto de estarem diretamente vinculados à empresa mãe. São aqui claramente perceptíveis situações de inconsistências (Deery *et al.*, 2006) e de falta de equidade entre trabalhadores com as mesmas funções que apenas pelo facto de estarem diretamente vinculados à empresa

mãe usufruem de regalias que os trabalhadores em regime de *outsourcing* não usufruem. Esta ideia já teria sido levantada na revisão de literatura (Bono, 2000; Chambel & Castanheira, 2012), onde foi referenciada a ideia de que, nos *Call Centers*, coexistem no mesmo espaço laboral dois tipos de funcionários: aqueles que possuem contratos efetivos e que pertencem à empresa-mãe e os que são subcontratados, pertencendo à empresa de *outsourcing*. Como seria de esperar estas situações geram desconforto no trabalhador e repercutem-se ao nível da sua motivação e envolvimento no trabalho, resultando numa fragmentação do coletivo de trabalho.

A segunda questão de investigação que emerge deste estudo pretende explorar a existência ou não de um duplo contrato psicológico, com duas perceções distintas de cumprimento das obrigações estabelecidas entre o trabalhador e a empresa de *outsourcing* e entre o trabalhador e a empresa cliente (Druker & Stanworth, 2004; Claes, 2005; Chambel, 2012).

Q2: Os operadores de *Call Center* distinguem duas perceções de cumprimento do contrato psicológico, uma para com a empresa de *outsourcing* e outra para com a empresa cliente?

2.1.1 As expetativas dos trabalhadores recaem sobre a empresa de *outsourcing* ou sobre a empresa cliente?

2.1.2 A proximidade do trabalhador com a empresa influencia estas perceções?

Apesar da existência de duas empresas na gestão do seu trabalho, a grande maioria afirma que as suas expetativas recaem sobre a empresa de *outsourcing*. Aliás, nenhum sujeito fez referência à empresa mãe como sendo a empresa sobre a qual tem ou teve algum tipo de expetativas dado que não têm nenhum tipo de contacto com esta empresa. Como verbalizado pela maioria dos entrevistados, a empresa mãe nunca está presente no local de trabalho. Sem dúvida que o principal motivo que leva os trabalhadores a estabelecerem um vínculo com a empresa de *outsourcing* diz respeito à proximidade que estabelecem entre si e pelo facto do *locus* da gestão de recursos humanos estar centralizado na empresa de *outsourcing*. Esta ideia já teria sido avançada pela literatura (Chambel & Fontinha, 2009). Desta forma, com este estudo não foi

possível ir de encontro à revisão de literatura que propõe a existência de um duplo contrato psicológico, com duas perceções distintas de cumprimento das obrigações estabelecidas entre o trabalhador e a empresa de *outsourcing* e entre o trabalhador e a empresa cliente (Druker & Stanworth, 2004; Claes, 2005; Chambel, 2012). Apesar da existência de uma relação de emprego triangular, as expetativas do trabalhador recaem apenas sobre uma das empresas: a empresa de *outsourcing*. Isto resulta em responsabilidades acrescidas para esta empresa, dado que é apenas dela que os trabalhadores esperam algo.

Centrando a abordagem nos diferentes tipos de contrato psicológico, propostos por Rousseau (1995), a próxima questão de investigação permitirá indagar sobre a relação que estes trabalhadores desenvolvem com a empresa, nomeadamente, se desenvolvem uma relação meramente económica ou, se pelo contrário, uma relação mais afetiva (Chambel & Castanheira, 2010).

Q3: Os trabalhadores de *Call Center* apresentam um tipo de contrato psicológico transacional ou, por outro lado, relacional?

3.1. O vínculo contratual que se estabelece entre a empresa e o trabalhador influencia o tipo de contrato psicológico?

Com o presente estudo, comprova-se que os tipos de contrato psicológico dominantes nas organizações são o contrato psicológico transacional e o contrato psicológico relacional (Rousseau, 1995). No entanto, o nosso estudo remete-nos para a prevalência de um contrato psicológico do tipo transacional nos *Call Centers*, indo de encontro à revisão de literatura (McLean Parks *et al.*, 1998; De Cuyper & De Witte, 2007; Chambel & Fontinha, 2009; Chambel & Castanheira, 2010; Chambel & Alcover, 2011). Tanto os compromissos da empresa como os do trabalhador são compromissos assentes em fatores maioritariamente económicos ao invés de fatores relacionais, contrapondo a prática com a teoria, à luz da caracterização dos tipos de contratos psicológicos avançada por Cunha e colaboradores (2007). Por outro lado, com o nosso estudo não foi possível ir de encontro às conclusões de Cross e colaboradores (2008), que identificaram a presença dos dois tipos de contrato psicológico, a coexistirem na

mesma realidade. Na realidade, tanto os trabalhadores efetivos como os trabalhadores que possuíam um vínculo laboral mais precário evidenciavam um contrato psicológico do tipo transacional com obrigações mútuas mínimas, não havendo uma correlação entre o vínculo contratual e o tipo de contrato psicológico.

As práticas de recursos humanos nos *Call Centers* é outro tema que, não sendo um objetivo direto das questões de investigação deste estudo, levanta algumas pistas que podem ser relevantes para interpretar alguns dos resultados dada a importância das práticas de gestão de recursos humanos na forma de relação que os trabalhadores estabelecem com uma e com outra empresa (Chambel & Fontinha, 2009).

O processo de seleção é algo por onde todos passam, sendo que os operadores mais antigos abordam a questão da perda de qualidade neste processo e consideram que este devia ser mais explícito relativamente à realidade que os espera no local de trabalho. A formação é outra ferramenta que os sujeitos consideram de extrema importância, e onde deveria existir um maior investimento nomeadamente ao nível de uma formação contínua que hoje em dia é descurada, nomeadamente em tempos de crise, como se pode comprovar com os cortes no setor público. Uma reflexão sobre algo que tem sido pertinente ao longo deste estudo tem que ver com uma perda de qualidade destes processos em detrimento de padrões de quantidade que hoje são tão valorizados. E isto vai-se repercutir no tipo de práticas de recursos humanos que são postas em prática nos *Call Centers*. Esta questão já teria sido levantada pelas autoras Castanheira e Chambel (2012) que relacionam o tipo de práticas de recursos humanos com a abordagem que é privilegiada. Outra das nossas constatações é que não há uma preocupação ao nível da integração e socialização dos colaboradores. Trata-se de uma integração que se vai desenrolando ao longo do dia-a-dia de trabalho e onde é normal que os sujeitos se sintam perdidos e desapegados no início.

Por tudo isto, podemos concluir que não há uma preocupação na retenção dos trabalhadores de *Call Center* e, consequentemente, não há uma aposta em práticas de alto envolvimento (Chambel & Castanheira, 2010; Fontinha & Chambel, 2011; Chambel, 2012). Na sua maioria, os trabalhadores demonstraram uma insatisfação relativamente à natureza das funções que desempenham, fazendo referência ao desgaste emocional que daí advém, com repercussões ao nível da sua saúde, remetendo para os

novos riscos – riscos psicossociais tão presentes neste setor de atividade, como é o caso do *burnout* (De Troyer, 2012). E, conseqüentemente, com um forte impacto ao nível da sua produtividade, parâmetro que a empresa tanto valoriza, evidenciando taxas de absentismo e turnover elevados (Holman *et al.*, 2007).

Após discussão e reflexão sobre os dados conclui-se que:

- O *Call Center* assume-se como uma saída para muitos trabalhadores num mercado de trabalho com falta de oportunidades;
- Apesar da precaridade e insatisfação sentida neste setor de atividade, alguns trabalhadores permanecem nele durante anos e não têm intenção de sair por iniciativa própria. Mais uma vez, pela necessidade e pelo receio do que vão encontrar fora deste setor;
- É perceptível a existência de uma relação de emprego triangular nos *Call Centers*, sendo esta relação composta por três intervenientes: o operador de *Call Center*, a empresa de *outsourcing* e a empresa cliente (empresa mãe);
- No entanto, dada a configuração deste tipo de relação, esta repercute-se pela negativa na motivação e envolvimento dos trabalhadores, uma vez que estes se sentem desvalorizados devido principalmente a situações de falta de equidade entre trabalhadores com as mesmas funções, o que se reflete numa desvalorização do trabalhador;
- Apesar da existência de uma relação de emprego triangular, não se verifica um duplo contrato psicológico, uma vez que as expectativas dos trabalhadores recaem sobre a empresa de *outsourcing*, pois é esta empresa que está presente no seu dia-a-dia de trabalho;
- No que concerne ao tipo de contrato psicológico presente nos *Call Centers*, trata-se de um contrato do tipo transacional, meramente económico, com obrigações mútuas mínimas;
- Com esta amostra, não foi encontrada nenhuma correlação entre o tipo de vínculo contratual de efetividade e um contrato psicológico do tipo relacional;

- Na gestão de trabalhadores num *Call Center* não existe uma preocupação na retenção de pessoas, onde as práticas de recursos humanos que são implementadas se caracterizam por práticas de baixo envolvimento.

Trabalhar num *Call Center* pode ser ou não uma situação de trabalho desvantajosa, dependendo daquilo que a organização faz com o trabalhador, nomeadamente as condições de trabalho que cria e as práticas de gestão que desenvolve (Chambel & Castanheira, 2010), tornando-se premente uma política de envolvimento dos trabalhadores de forma a combater, cada vez mais, a rotatividade, e primando cada vez mais pela retenção do capital humano neste setor de atividade.

Cabe às empresas que gerem estes trabalhadores, mesmo que indiretamente, como é o caso da empresa cliente, mudar o paradigma que se vive hoje em dia neste setor e adotar práticas e políticas de gestão de recursos humanos que valorizem e motivem estes trabalhadores.

7. Limitações e pistas para investigações futuras

Como seria de esperar, também nesta investigação se apontam algumas limitações, as quais poderão resultar em futuras investigações.

Desde logo a dimensão da amostra, onde os resultados obtidos não poderão ser generalizados dado que se restringem apenas ao grupo de entrevistados. Numa possível investigação, seria interessante ampliar o escopo desta investigação, assegurando uma amostra maior e mais diversificada.

Uma segunda limitação está relacionada com o contexto em que se insere esta investigação. Todos os operadores de *call center* que foram entrevistados exercem funções de atendimento ao cliente (*inbound*), que apesar da sua representatividade poderá ser de alguma forma limitador. Assim, como sugestão para um próximo estudo seria explorar a outra realidade presente nos *call centers*: o *outbound* (vendas, cobranças) e quem sabe culminar numa comparação de resultados entre as duas abordagens. O alargamento a outras áreas de atividade, para além do universo das telecomunicações, também faria sentido. Seria interessante perceber se operadores de *call center* a trabalhar noutros setores de atividade (banca, seguros...) apresentariam resultados idênticos ou se existiriam discrepâncias entre eles.

Uma terceira limitação diz respeito a uma falta de estudos que explorem a utilização do *outsourcing* e as suas repercussões nos trabalhadores. Existem alguns estudos em torno da utilização do trabalho temporário nos *call centers*, no entanto há que alertar para o facto de que se trata de realidades diferentes.

Ao longo desta investigação, foram ainda perceptíveis algumas evidências que estabelecem várias direções possíveis para futuros estudos e enaltecem a necessidade de se criarem intervenções que estejam atentas às especificidades deste setor de atividade.

Um primeiro aspeto decorrente da presente investigação está relacionado com o perfil de trabalhadores de *call center*, onde é significativo o número de sujeitos com uma antiguidade superior a 10 anos. Num setor de atividade considerado tão precário, seria interessante explorar o que leva estes trabalhadores a “acomodarem-se” e a manterem-se neste emprego por tanto tempo.

Outro aspeto a considerar, dada a centralidade da questão, seria englobar na amostra, para além dos operadores de *call center*, representantes das empresas de

outsourcing e também da empresa cliente (ou empresa mãe), numa abordagem do tipo 360°. Seria, sem dúvida, um estudo ambicioso, que traria com toda a certeza uma reflexão mais aprofundada sobre a importante realidade atual dos *call centers* em Portugal.

8. Referências Bibliográficas

Almeida, L. S., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (3ª ed.). Braga: Edições Psiquilibrios.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood: The Dorsey Press, Inc.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONTACT CENTERS (APCC) – [em linha]. Portugal: 2013. [Consultado em Novembro de 2013]. Disponível em: <http://www.apcontactcenters.com/>

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONTACT CENTERS (APCC) (2013). *Estudo de Caraterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers 2013*, APCC.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONTACT CENTERS (APCC) (2014). *Estudo de Caraterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers 2014*, APCC.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70: Persona.

Batt, R., Moynihan, L. (2002). *The viability of alternative Call Center production models*. [Electronic version].

Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/275/>, acedido em Novembro de 2013.

Bazeley, P. & Richards, L. (2000). *Qualitative project book*. London: Sage Publications.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279.

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 150 - 172.
- Bono, A. del (2000). *Call centers, el Trabajo del Futuro?*, Sociologia del Trabajo, 39, 3-31.
- Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35(1), 75-92.
Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/590553>, acedido em Dezembro de 2013.
- Buch, R., Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 93-103.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004. *Qualitative research*, 5(4), 475-497.
- Cabral, F., e Veiga, R. (2005). *Higiene, Segurança, Saúde e Prevenção de Acidentes de Trabalho - Um guia prático imprescindível para a sua actividade diária*. Verlag Dashofer.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2012). The human resource management in call centres: The development of a questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (1), 37-50.
- Castells, Manuel (1997). *A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chambel M. J., Fontinha R. (2009). Contingencies of Contingent Employment: Psychological Contract, Job Insecurity and Employability of Contracted

Workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 25 (3), 207-217.

Chambel, M. J., Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade*. Lisboa: RH.

Chambel, M. J., & Alcover, C.M. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134.

Chambel, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. Vol.12 (3), 267-282.

Claes, R. (2005). Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17, 131-142.

Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods* (10^a ed.). McGraw-Hill International Edition.

Costa, L. C. (2013). Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho: uma Problemática, Diferentes Abordagens. *Revista Segurança*. 212, 16-21.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80 (1), 77-101.

- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cross C, Barry G. & Garavan N. T. (2008). The Psychological Contract in *Call Centres*: An Employee Perspective. *Journal of Industrial Relations* [Electronic version]. Disponível em: <http://jir.sagepub.com/content/50/2/229>, acessado em Novembro de 2013.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)*, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Davidov G. (2004). Joint Employer Status in Triangular Employment Relationships. *British Journal of Industrial Relation*, 42, (4), 727–746.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2007). Exploring the new psychological contract among temporary and permanent workers: Associations with attitudes, behavioural intentions and well-being. In S. McIntyre and J. Houdmont (Eds.). *Occupational Health Psychology. European perspectives on research, education and practice*. ISMAI Publishers, 2, 59-79.
- De Troyer, M. (2012). Burnout. *Laboreal*. 8, (2), 115-118 <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56o>
- Deery, S., Roderick I., Janet W. (2002). Work Relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustions and employee withdrawal. *Journal of Applied Psychology*. 91 (1), 166-175.

- Deery, S., Roderick I., Janet W. (2006). Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 471-496.
- Diário Económico (2014). *Guia do Outsourcing – Portugal atrai mais investimento*.
Notícia publicada em 18 de Junho de 2014.
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*. February, 70-77.
- Druker, J., & Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organisations and white-collar agency temps. *Industrial Relations Journal*, 35, 58-75.
- Ernst & Young, (2008). *Outsourcing: The Rise of Fragmentation*. European Outsourcing Survey.
- Ernst & Young, (2013). *Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market*. European Outsourcing Survey.
- Feinberg, R., Kim, Ik-Suk, Hokama, L., Ruyter, K., Keen, C. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 131-141.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Turato, E. R. & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos Saúde Pública*. Rio de Janeiro, 27(2), 389-394.

- Fontinha, R. & Chambel, M. J. (2011). *A dupla relação de emprego dos trabalhadores temporários: A agência e a empresa utilizadora*. In M. J. Chambel (Ed.), *Novos desafios para a gestão de recursos humanos: O caso dos trabalhadores temporários* (Cap. 3). Lisboa: RH Editora.
- Fortin, M. F.; Côté J.; Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Given, L. M. (Ed.). (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. SAGE Publications, Inc., 786.
- Guest, D. (2004). The psychological of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(1), 1–19.
- Handley, S. M. (2012). The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance. *Journal of Operations Management*. 30, 152-165.
- Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007). *The global call centre report: International perspectives on management and employment*. University of Sheffield/Cornell University.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1998). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks: Sage, 179-210.

- Jornal Expresso (2014). *“Passamos horas a ouvir berros do outro lado do telefone”*.
Notícia publicada em 12 de Julho de 2014.
- Jornal de Negócios (2013). *Sector dos “Call Centers” emprega 22.200 pessoas em Portugal*. Notícia publicada em 2 de Dezembro de 2013.
- Jornal Público (2014). *Trabalhadores de Call Center já têm sindicato legalizado*.
Notícia publicada em 5 de Julho de 2014.
- King, N. (1994). The qualitative research interview. In C. Cassell & G. Symon (Eds.),
Qualitative methods in organizational research. A practical guide. London:
Sage Publications Ltd.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process.
California Management Review, 15, 91-99.
- Kovács, Ilona. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no
trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*, 52, 41-65.
- Leiria, A., Palma, P. & Cunha, M. (2006). O Contrato psicológico em organizações
empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento
Organizacional e Gestão*, 12 (1), 67-94.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: towards a theory of
human capital allocation and development. *Academy of Management Review*,
24, 31-48.
- Lessard-Hébert, M., Goyette G., Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa:
Fundamentos e Práticas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. e Solley, C. (1962). *Men, Management
and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). *Fitting Square Pegs into round holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements into the psychological contract*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Mocelin, G., Silva, L. (2008). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em *call centers*. *Caderno CRH*, 21, (53), 365-387.
- Moller, N., Mathiesen, K., Weigman, I., Sorensen, O. (2008). Development of Work in Call Centres. *Human Factors in Organizational Design and Management*, IX.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2013). A prevenção das doenças profissionais. Lisboa, OIT.
- Oliveira, J. F. (2009). Qualidade do emprego: não há *call center* que corte a raiz ao pensamento. *Revista Segurança*. 188, 20- 24.
- PMELink – [em linha]. Portugal: 2013. [Consultado em Novembro de 2013].
Disponível em:
http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html
- Quéinnec, Y. (2007). Horário. *Laboreal*, 3, (2), 90-91.
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234234335473732>
- Roque, I. M. B. (2013). A precariedade dos estudantes académicos no universo dos *Call Centers*. *International Journal on working conditions*, 6, 18-36.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. London: SAGE.

- Santos, M. J. e Marques, A. P. (2006), “O Caso dos *Call Centers*: Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52: 67-86.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sprigg, C. A., Smith, R. P., Jackson, P. R. (2003). *Psychosocial Risk Factors in Call Centres: An Evaluation of Work Design and Well-Being*. Research Report 169. Health and Safety Executive.
- Taylor, P., Bain, P. (1999). ‘An assembly line in the head’: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. *Business Horizons*. 48, 311-315.

9. Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA (Operadores de *Call Center*)

Entrevista n°:

Data:

Local:

I) Breve resumo do âmbito do trabalho

Esta entrevista insere-se no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Tem como principal objetivo explorar a realidade dos *Call Centers* em Portugal, o recurso ao *Outsourcing* muito presente neste setor de atividade e as repercussões desta forma de gestão ao nível da ligação e envolvimento dos trabalhadores de *Call Center*, centrando a sua abordagem no Contrato Psicológico.

Asseguramos a total confidencialidade dos dados recolhidos.

II) Dados sociodemográficos

Idade:

Género:

Estado Civil:

Filhos:

Habilitações literárias:

III) Questões de índole geral

1) Há quanto tempo trabalha nesta empresa? (antiguidade)

2) É o seu 1º emprego?

Se não, já tinha trabalhado anteriormente como Operador de *Call Center*?

Durante quanto tempo?

- 3) Qual a dimensão da organização onde trabalha?
- 4) Qual é o seu vínculo contratual? (Contrato de trabalho temporário, Contrato a termo certo ou incerto, Contrato sem termo)
- 5) Quais os motivos que o levaram a optar por uma função de Operador de *Call Center*?
- 6) Atualmente decidiria da mesma forma?
- 7) Tem familiares/ amigos/ conhecidos a exercer a função de Operador de *Call Center*?
Se sim, considera que tal facto influenciou na sua escolha?
- 8) Poderá descrever as tarefas inerentes à função que exerce? (*inbound* vs *outbound*)
- 9) Em que medida o conteúdo das tarefas que exerce lhe permitem adquirir conhecimentos e competências relevantes para o seu futuro?
- 10) Passou por um período de formação inicial? Se sim,
 - a. Estava à espera de receber essa formação?
 - b. Que mais-valia retirou dessa formação?
 - c. Considera importante esta formação?
- 11) De que forma é efetuada a integração de trabalhadores no local de trabalho?
- 12) Esta organização tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo? Quais?

IV) Questões mais específicas – Relação de Emprego Triangular

- 13) Passou por algum processo de seleção para esta função?
 - a. Pode falar um pouco sobre como decorreu esse processo?
 - b. Nesta fase, foi esclarecido(a) relativamente ao facto de existirem duas organizações envolvidas na sua contratação? Na altura, existiram dúvidas relativamente a esta questão?
 - c. O que lhe foi transmitido no decorrer do processo de seleção correspondeu ao que se verificou na prática?
- 14) Alguns autores remetem para a presença de uma relação de emprego triangular nos *Call Centers*. Tem consciência desta situação na sua realidade em particular?
- 15) A existência de duas organizações envolvidas na gestão do seu trabalho suscita-lhe algum tipo de estranheza e confusão? Ou, por outro lado, encara como normal este tipo de relação?
- 16) Já tinha tido contacto com esta realidade – relação de emprego triangular - no passado?
Ou foi uma novidade para si?
- 17) Esta forma de gestão - relação de emprego triangular - tem ou teve repercussões/ impacto ao nível do seu envolvimento no trabalho?

V) Questões mais específicas – (Duplo) Contrato Psicológico e Tipos de Contrato Psicológico

- 18) No contexto desta relação de emprego triangular e da presença de duas organizações no seio da gestão do seu trabalho, as suas expectativas recaem sobre alguma organização em particular? Porquê?
- 19) Estas expectativas foram modificando ao longo do tempo?
- 20) Quando entrou para a organização, qual foi o compromisso que esta estabeleceu consigo? O que sente que a organização lhe tem que dar?
- 21) Ao longo da sua experiência, já passou por alguma situação em que a organização não tivesse cumprido com esse compromisso?
- 22) Perante o eventual compromisso que foi estabelecido, o que sente que tem que dar em troca à organização?
- 23) Alguma vez sentiu que falhou nas suas obrigações para com a empresa? Como e porquê?

VI) Outras questões não diretamente relacionadas com as questões de investigação

- 24) Sente-se seguro no seu trabalho? Porquê?
- 25) Sente-se recompensado pelo trabalho que exerce? Porquê?
- 26) Como descreve a sua relação profissional com a sua chefia? E com os seus colegas?
- 27) Considera que tem um bom ambiente de trabalho?
- 28) O que o(a) motiva a querer continuar e a exercer funções de operador de *Call Center*?
- 29) Já aconselhou ou aconselharia este trabalho a um amigo/ familiar ou conhecido?
- 30) Qual a sua opinião relativamente à gestão dos trabalhadores num *Call Center*?
Modificava algo nesta gestão?